

Mayara Atherino Macedo

**A GESTÃO DO DESIGN COMO FATOR DE INOVAÇÃO EM
REDES DE EMPRESAS: O CASO DO SANTA CATARINA
MODA E CULTURA (SCMC)**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina para a obtenção do
Grau de mestre em engenharia de
produção.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Casarotto
Filho

Florianópolis
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Macedo, Mayara Atherino

A gestão do design como fator de inovação em redes de empresas : o caso do Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) / Mayara Atherino Macedo ; orientador, Nelson Casarotto Filho - Florianópolis, SC, 2015.
208 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Gestão do design. 3. Rede de empresas. 4. Indústria têxtil. 5. Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC). I. Casarotto Filho, Nelson. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

Mayara Atherino Macedo

**A GESTÃO DO DESIGN COMO FATOR DE INOVAÇÃO EM
REDES DE EMPRESAS: O CASO DO SANTA CATARINA
MODA E CULTURA (SCMC)**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção.

Florianópolis, 17 de julho de 2015

Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Eugenio Andres Diaz Merino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Icléia Silveira, Dr.^a
Universidade Estadual de Santa Catarina

Prof. Maurício Cordeiro Manhães, Dr.
Savannah College of Art and Design, Savannah/GA/USA

Ao meu maior incentivador e
apoiador, meu marido, José Serafim
Junior.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, colaboraram para a realização deste trabalho:

Ao meu orientador Nelson Casarotto Filho, primeiramente por ter me aceitado no programa de pós-graduação, e por todo o auxílio e orientação que ele me deu durante no desenvolvimento deste trabalho.

À Ana Paula Lisboa Sohn por ter me objeto de estudo dessa dissertação, o Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC), além da ajuda nas primeiras entrevistas.

Sou imensamente grata a Paula Cardoso e Mia Fagundes, do SCMC, pois sem elas esta pesquisa não seria possível. Sou muitíssimo grata a toda ajuda, apoio e incentivo que recebi da Mia.

Aos funcionários das empresas pesquisadas que responderam o questionário, sou muito grata pelo tempo que dedicaram em contribuir com esta dissertação.

Às professoras Bianka Cappucci Frisoni, Cris Hoffmeister e Eliane Gonçalves por terem dedicado um pouco do seu tempo para me ajudar no estudo.

Aos professores Eugenio Merino, Maurício Manhae e Icléia Silveira, por aceitarem participar da minha banca e contribuições valiosíssimas para o aprimoramento deste trabalho.

Aos meus amigos: Amanda e Gustavo, pelas palavras fofas e queridas de incentivo durante o período mais difícil,

Aos meus amigos Poli e Luísa, e a querida Cristiane Scheide Garzo, pela grande contribuição e ajuda no inglês.

Ao meu amigo, Dudi, por fazer companhia ao meu marido nos muitos fins de semana que estive ausente.

Às minhas amigas, Mai e Tati pela ajuda e apoio durante o trabalho (ainda devo um café com bolo para ambas).

Aos meus queridos, Rogério Versage, Igor Pinheiro e Ana Cristina Nogueira, pelas valiosas contribuições na pré-banca. Além das contribuições à minha sogra Vera Maria Serafim e minha cunhada, Alessandra Serafim, pelo apoio, incentivo e contribuições na pré-banca também.

À Thaís Larcher, pela imensa colaboração no processo de desenvolvimento do trabalho.

À família e aos amigos, agradeço por entenderem minhas ausências em diversos eventos. Em especial, agradeço aos meus pais, por, desde pequena, me incentivarem a estudar evidenciado a importância da educação. Sou muito grata a vocês por todo o amor que

me foi dado e por, muitas vezes, renunciaram aos seus sonhos para que eu pudesse realizar o meu, partilho a alegria deste momento.

E por último, e não menos importante, agradeço muito mesmo ao meu amado marido, José Serafim Júnior, por nunca ter me deixado desistir, por me apoiar e me amar em todos os momentos, por sempre ter me incentivado, por entender meu mau humor em alguns momentos e por me dar doces quando precisei.

Agradeço muito a todos que vibraram comigo e comemoram junto esta grande conquista na minha educação.

“Todos o dias, faça algo de que você tenha medo”
(Eleanor Roosevelt)

RESUMO

O setor têxtil e de confecção apresenta grande relevância econômica para o Brasil, uma vez que o país se encontra entre os maiores produtores mundiais de produtos têxteis (ocupando o quarto lugar mundial). Contudo, com a abertura comercial na década de 90, o setor sofreu perdas devido ao aumento da concorrência proveniente da globalização do mercado doméstico. A invasão dos produtos asiáticos, principalmente da China - país líder mundial em exportações de produtos têxteis e de confecção, tem contribuído para que o Brasil reduza sua participação no mercado mundial. A indústria têxtil do estado de Santa Catarina é considerada um dos principais polos têxteis do Brasil, apesar disso, a região tem sofrido grandes pressões do mercado internacional, também em função das importações asiáticas. Para que o setor têxtil obtenha maior competitividade frente aos produtos asiáticos, é essencial se diferenciar por meio da inovação. Em vista disso, empresários da região se reuniram visando alçar o estado como líder em inovação e design no setor. Assim foi criada a rede de empresas Santa Catarina Moda e Cultura – SCMC em 2005. Com base no contexto atual da indústria têxtil catarinense, a pergunta de pesquisa desta dissertação foi “qual a relação entre o design e a inovação para o incremento da competitividade em empresas organizadas em redes?”. Desta forma, o objetivo do estudo foi ampliar o entendimento entre as possíveis relações entre as práticas de gestão do design e a capacidade inovativa das empresas quando organizadas em rede. Para o alcance do objetivo proposto, o método de pesquisa percorreu as etapas de revisão da literatura, pesquisa empírica e análise e discussão dos resultados. Trata-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, com amostragem não probabilística e de conveniência, que teve como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. O estudo de caso foi feito com uma amostra de 10 empresas em um universo de 15 organizações. Para isso, utilizou-se para coleta de dados entrevistas semiestruturadas com empresas associadas ao SCMC, utilizando-se como métodos de análise dos dados: a Escada de Gestão do design de Kootstra (2009) para avaliar a capacidade de gestão do design das empresas; o radar da inovação, de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008), para avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações; e a análise da competitividade coletiva, de Casarotto (2002) para avaliar as ações coletivas que ocorrem entre as empresas e o relacionamento das empresas com instituições de apoio. Como resultados da pesquisa tem-se que o SCMC

promove o aprendizado para os seus associados por meio do compartilhamento e troca de conhecimentos que ocorrem nas atividades desenvolvidas durante o ano. Assim, os ganhos competitivos advindos da organização das empresas catarinenses em uma rede de cooperação consistem na aprendizagem e inovação. Foi possível identificar que o design gerou valor para os clientes por meio de produtos melhores, assim como, gerou benefícios para as empresas mediante os resultados financeiros obtidos com o aumento das vendas. Conclui-se que na rede de empresas SCMC o design gerou benefícios em sete das 13 dimensões da inovação, são elas: oferta, marca, clientes, relacionamento, processos, presença e ambiência inovadora. É importante ressaltar que, no geral, as empresas do SCMC gerenciam o design ao nível funcional e que um maior conhecimento dos benefícios, ferramentas e métodos de gestão do design ao nível estratégico poderia gerar contribuições em mais dimensões da inovação. A pesquisa empírica também expôs uma lacuna entre a captura de valor, os conhecimentos dos benefícios acerca da gestão do design e a análise de concorrência e pesquisa de consumidores. Os resultados deixam evidente que as empresas associadas ao SCMC não desenvolvem parcerias ou maior relacionamento com os atores da cadeia. Assim, conclui-se que a gestão do design contribui para a geração de inovação das empresas associadas à rede SCMC, contudo a inovação e o aprendizado poderiam ser ampliados se houvesse um grau de competitividade maior. Assim, a conclusão desta dissertação é que existe uma relação alta e positiva entre os fatores de inovação plataforma, marca, clientes, com o conhecimento dos benefícios da gestão do design e com as ações de competitividade coletiva processos de inovação, atividades de pesquisa e desenvolvimento, criação e métodos de criatividade, aquisição de conhecimento, acesso a novas tecnologias e comunicação com o público. Da mesma forma, o estudo evidenciou que existe uma forte relação com as baixas pontuações no fator de inovação captura de valor, o planejamento e expertise para gestão do design e a baixa colaboração entre as empresas com a pesquisa dos consumidores e análise da concorrência. Desta forma, compreende-se que tais elementos influenciam, de forma negativa, no grau de inovação da rede de empresas Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC).

Palavras-chave: Gestão do design. Inovação. Rede de empresas. Indústria têxtil. Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC).

ABSTRACT

The textile and apparel sector has great economic importance to Brazil, as the country is among the largest producers of textile products (ranking fourth in the world). However, with trade liberalization in the 90s, the sector suffered losses due to increased competition from globalization of the domestic market. The invasion of Asian products, especially from China - world leader in exports of textiles and clothing, has contributed for Brazil to reduce its global market share. The textile industry of the state of Santa Catarina is considered one of the leading textile poles of Brazil, yet the region has suffered great pressure of the international market, also because of Asian imports. For the textile sector achieve greater competitiveness in the Asian products, it is essential to differentiate through innovation. Therefore, businessmen from the region met in order to raise the status as a leader in innovation and design in the industry. Thus, it was created the network of companies Santa Catarina Moda e Cultura- SCMC in 2005. Based on the current context of Santa Catarina textile industry, the research question of this dissertation was "what is the relationship between design and innovation to increase the competitiveness in companies organized into networks? ". Thus, the aim of the study was to increase understanding between the possible relationships between design management practices and the innovative ability of companies when organized into networks. To achieve the proposed objective, the research method followed the steps of literature review, empirical research and analysis and discussion of results. It is a predominantly qualitative research with a convenience and non-probabilistic sampling procedure, and the research had as technical procedures the literature research and the study case. The study case was done with a sample of 10 companies in a universe of 15 organizations. For this, it was used for data collection semi-structured interviews with companies associated with the SCMC, using as data analysis methods: Design Management Staircase by Kootstra (2009) that evaluated the design management capabilities business; the innovation radar, by Sawhney, Wolcott and Arroniz (2006) and Bachmann and Destefani (2008), for assessing the degree of maturity of innovative organizations; and analysis of collective competitiveness by Casarotto (2002), to analyse a collective actions that take place among companies and the relationship of companies with supporting institutions. With the research results it follows that the SCMC promotes learning for its members through the sharing and exchange of knowledge that occurs in the activities

developed during the year such as training, lectures, workshops and thinking activities. Thus, the competitive gains from the organization of Santa Catarina companies in a cooperation network consist of learning and innovation, since it was found that companies have sought ideas and experiences sharing. It was identified that the design has generated value for customers through better products and generated benefits for the companies through the financial results, obtained with the increased sales. It was concluded that in the network companies of SCMC, the design generated benefits in 7 out of 13 dimensions of innovation, they are: supply, brand, customers, relationships, processes, presence and innovative ambience. Importantly, overall, SCMC companies manage the design at the functional level and the greater knowledge of the benefits, tools and design management methods at the strategic level could generate contributions in more dimensions of innovation. Empirical research also exposed a gap among the capture of value, knowledge about the benefits of design management and analysis of competition and consumer research. The results make clear that companies associated with the SCMC do not develop partnerships or greater relationship with the actors of the chain. Thus, it is concluded that the design management contributes to generating innovation in companies associated with the SCMC network, but innovation and learning could be enhanced if there were a greater degree of competitiveness. Thus, the conclusion of this study is that there is a high and positive correlation among the platform innovation factors, brand, customers with the knowledge of the benefits of design management and the actions of collective competitiveness innovation processes, research and development activities, creation and creativity methods, knowledge acquisition, access to new technologies and communication with the public. Similarly, the study showed that there is a strong relationship with low scores on value capture innovation factor, planning and expertise to design management and poor collaboration among the companies to research consumer and competitor analysis. Thus, it is understood that these elements influence in a negative form, the degree of innovation of the Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) enterprises network.

Keywords: Design management. Innovation. Network companies. Textile industry. Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema Conceitual: Ganhos Competitivos das Empresas em Rede.....	42
Figura 2 – Matriz da inovação.....	50
Figura 3 – Radar da inovação.....	57
Figura 4 – Estrutura da cadeia produtiva têxtil e confecção	80
Figura 5 – Linha do tempo do SCMC	90
Figura 6 – Estrutura do método (fases da pesquisa).....	98
Figura 7 – Escada de Gestão do design	106
Figura 8 – Porte das empresas analisadas.....	110
Figura 9 – Tempo de atuação das empresas	110
Figura 10 – Mercado de atuação	111
Figura 11 – Tempo de trabalho dos entrevistados nas empresas.....	111
Figura 12 – Grau de inovação global do SCMC	112
Figura 13 – Comparativo entre o tempo no SCMC e o grau de inovação das empresas.....	113
Figura 14 - Grau de inovação das empresas.....	113
Figura 15 – Grau de inovação segundo o porte das empresas do SCMC entrevistadas	114
Figura 16 – Radar da inovação do SCMC.....	115
Figura 17 – Tempo de atuação com design do profissional entrevistado	123
Figura 18 – Tempo de gestão do design pelas empresas entrevistadas	123
Figura 19 – Escada de Gestão do design das empresas do SCMC.....	125
Figura 20 – Nível da gestão do design nas empresas do SCMC por fator	126
Figura 21 – Nível de Gestão do design do fator conhecimento dos benefícios do design	127
Figura 22 – Contribuições do design para a empresa.....	129
Figura 23 – Nível de concordância com as afirmações sobre design..	131
Figura 24 – Potenciais benefícios gerados pela gestão do design.....	134
Figura 25 – Nível de Gestão do design no fator planejamento para o design.....	135
Figura 26 – Métodos e técnicas mais utilizados pelas empresas do SCMC para entender os desejos e necessidades dos consumidores....	137
Figura 27 – Nível de Gestão do design no fator recursos para o design	139
Figura 28 – Atividades de design executadas nos últimos três anos...	139
Figura 29 – Recursos destinados às atividades de design pelas empresas do SCMC avaliadas	140

Figura 30 – Nível de Gestão do design no fator expertise de design ...	142
Figura 31 – Recursos para otimizar a capacidade do design nas empresas	143
Figura 32 – Ferramentas e os métodos aplicados no desenvolvimento das atividades de design na empresa	144
Figura 33 – Nível de Gestão do design no fator processo de design ...	145
Figura 34 – Grau de cooperação atual.....	147
Figura 35 – Relacionamento com instituições	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologia de aglomeração produtiva	36
Quadro 2 - Síntese dos ganhos competitivos das empresas associadas em redes de cooperação.....	40
Quadro 3 - As dimensões da inovação	55
Quadro 4 -Comparativo entre as dimensões da inovação conforme o autor.....	56
Quadro 5 - Construtos e variáveis de análise da ambiência inovadora.	58
Quadro 6 - Relação em os níveis de Gestão do design e os modelos de criação de valor.....	62
Quadro 7 - Responsabilidades dos níveis de design.....	63
Quadro 8 - Valores gerados pelo design e suas variáveis	67
Quadro 9 - Síntese dos modelos de implantação da gestão do design nas organizações	70
Quadro 10 – Escada de Gestão do design	74
Quadro 11 – Grau de maturidade da Escada de gestão do design.....	75
Quadro 12 - Percentual de participação na produção mundial têxtil e de confecção	84
Quadro 13 - Comparativo dos resultados a indústria têxtil brasileira ...	86
Quadro 14 - Unidades de análise da pesquisa empírica	99
Quadro 15 - Dimensões da inovação e construtos.....	104
Quadro 16 - Grau de inovação.....	105
Quadro 17 - Pontuação dos fatores e níveis de gestão do design.....	107
Quadro 18 – Tempo de gestão do design versus tempo de associação ao SCMC	124
Quadro 19 – Pontuação total por fator	126
Quadro 20 – Nível de conhecimento em design nas empresas versus formação do profissional entrevistado.....	128
Quadro 21 – Resultados empresariais: literatura versus empresas entrevistadas	130
Quadro 22 – Relação positiva em entre a gestão do design e a inovação	157
Quadro 23 – Resultados da relação entre inovação, gestão do design e competitividade coletiva.....	159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de inovação das empresas do SCMC.....	114
Tabela 2 – Grau de inovação por dimensão, segundo o porte das empresas do SCMC analisadas.....	115
Tabela 3 - Média por dimensão da inovação.....	117
Tabela 4– Escores das variáveis das dimensões da inovação do SCMC	118

LISTA DE PLANILHAS

Planilha 1 – Questões de identificação	182
Planilha 2 – Design na empresa.....	183
Planilha 3 – Inovação na empresa	193
Planilha 4 – Competitividade coletiva.....	203

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira a Indústria Têxtil e Confecção
ALI – Agentes locais de inovação
APEX BRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
CBD - Centro Brasil Design
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CPD – Centro Português de Design
DMI – *Design Management Institute* (Instituto de Gestão do design)
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial
INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial
NZIER – *New Zealand Institute of Economic Research* (Instituto de Pesquisas Econômicas da Nova Zelândia)
OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)
P&D – Pesquisa e desenvolvimento
PME – Pequenas e médias empresas
SCMC – Santa Catarina Moda e Cultura
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNIALI – Universidade do Vale do Itajaí
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina
UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária Regional de Chapecó
UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
1.1 QUESTÃO DA PESQUISA	27
1.2 OBJETIVOS.....	28
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	28
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	28
1.4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	29
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	30
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1 REDES DE EMPRESAS	33
2.1.1 <i>Tipologia das redes</i>	34
2.2 COMPETITIVIDADE	45
2.3 INOVAÇÃO EMPRESARIAL	47
2.3.1 <i>Dimensões da inovação empresarial</i>	52
2.3.2 <i>Radar da inovação</i>	56
2.4 GESTÃO DO DESIGN	59
2.4.1 <i>Modelos de gestão do design</i>	69
2.4.1.1 <i>A escada de gestão do design</i>	73
2.5 INDÚSTRIA TÊXTIL.....	79
2.5.1 <i>A indústria têxtil brasileira</i>	81
2.5.2 <i>Indústria têxtil catarinense</i>	88
2.6 SANTA CATARINA MODA E CULTURA (SCMC).....	89
3. TÉCNICAS E MÉTODOS DE PESQUISA.....	97
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	97
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	101
3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	102
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	103
3.4.1 <i>Grau de inovação</i>	103
3.4.2 <i>Nível de gestão do design</i>	106
3.4.3 <i>Competitividade coletiva</i>	107
4. PESQUISA EMPÍRICA.....	109
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SCMC	109
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	109
4.3 GRAU DE INOVAÇÃO	112
4.4 GESTÃO DO DESIGN.....	122
4.4.1 <i>Conhecimento dos benefícios do design</i>	127
4.4.2 <i>Planejamento para o design</i>	135
4.4.3 <i>Recursos para o design</i>	138
4.4.4 <i>Expertise</i>	142
4.4.5 <i>Processo</i>	145
4.5 COMPETITIVIDADE COLETIVA	146
4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	149

5. CONCLUSÕES	153
REFERÊNCIAS	161
APÊNDICE A – QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	182
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE DESIGN	183
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO	193
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETITIVIDADE COLETIVA.....	203

1. INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo das empresas têxteis tem se tornado mais amplo devido à globalização e devido ao aumento da quantidade de oferta de produtos e serviços ao mercado consumidor. Isto faz com que as organizações passem a competir em mercados mais exigentes (STRUNCK, 2003, CNI, 2012, SOHN, 2015; CASAROTTO FILHO, 2015). O mercado é dinâmico e complexo e, com isso, a tecnologia e a funcionalidade dos produtos não são mais elementos suficientes para manter a vantagem competitiva (MORAES, 2010, BELUSSI, 2015; SOHN, 2015). Para as empresas se adaptarem às novas demandas do mercado, é preciso aprimorar o processo de desenvolvimento de produto e estratégias empresariais, buscando a inovação para melhorar o desempenho frente à concorrência (PORTER, 1986; CÂMARA ET AL., 2007; BETTIOL, MICELLI, 2006; FUMAGALLI; TRENTI, 2012; CASAROTTO FILHO, 2015).

Um agrupamento de empresas em uma determinada região gera economias de escala, desenvolve a vocação empresarial da localidade, garante a sobrevivência das organizações, desenvolve a cultura empresarial de cooperação entre os agentes e estimula a inovação (ZACCARELLI, 1995; FUMAGALLI; TRENTI, 2012). A competitividade está fortemente relacionada com o desenvolvimento de vantagens competitivas geradas por meio do processo de inovação (PORTER, 1986). A inovação como um processo de transformar ideias em novos produtos ou serviços, promove a diferenciação da empresa no mercado, tendo como consequência o aumento da competitividade (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Assim, empresas formam alianças para estimular a inovação, melhorar o potencial competitivo e promover o crescimento econômico das empresas e o desenvolvimento regional (SOHN, 2015)

O design, quando integrado às diversas esferas da organização, atua no desenvolvimento de novos produtos, administrando mudanças, melhorando as estratégias empresariais e agregando valor para às organizações (MOZOTA, KLÖPSCH, COSTA, 2011). Com isso, o design assume o papel estratégico dentro das organizações, atuando no posicionamento dos produtos e serviços, contribuindo para aumentar a competitividade (DZIOBCZENSKI; BERNARDES, 2011).

A capacidade de inovar consiste em um dos principais fatores que geram a competitividade econômica. O design é um meio de gerar a diferenciação no mercado e estimular a inovação. A gestão do design contribui para inovação empresarial, visto que se caracteriza como uma

ferramenta de gestão, para desenvolver diferenciação e promover a inovação (MORAES, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH, COSTA, 2011)

O design contribui para a obtenção da vantagem competitiva, por meio de um conjunto de atividades que interferem no desenvolvimento dos produtos, processos de trabalho, custos e eficiência dos produtos (BOLAND; COLLOPY, 2004; KOTLER; KELLER, 2006). A gestão do design contribui para a criação de inovação nas empresas, atuando no processo de desenvolvimento de produtos, interagindo, cooperando e integrando as demais áreas da instituição, do nível operacional ao nível estratégico (MARTINS; MERINO, 2011).

A implantação de um modelo de gestão do design necessita da integração entre pessoas e um espaço de construção de projeto coletivo. Expandindo este conceito para o contexto das aglomerações industriais, pretende-se demonstrar que é possível promover a integração de competências inovativas entre as organizações e aumentar a vantagem competitiva de uma rede de empresas através da gestão do design. A característica peculiar da gestão do design consiste na identificação e comunicação dos caminhos pelos quais o design pode contribuir para a criação de valor estratégico para a organização (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011)

Para que as empresas possam obter vantagens competitivas, é preciso investir em inovação. Para isso, organizações formam alianças para facilitar a disseminação de novos conhecimentos, contribuindo para a inovação. Outro elemento que pode corroborar para o aumento da capacidade de diferenciação das organizações é a gestão do design. A otimização de processos produtos e a maximização do desempenho empresarial por meio da gestão do design gera o aumento da competitividade.

O setor têxtil é considerado um dos mais importantes para economia mundial, tanto em relação ao valor de produção, quanto na geração de empregos (ABIT, 2013). O Brasil é o segundo maior empregador da indústria de transformação do país e possui o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo (TEXBRASIL, 2015). O país ocupa o quarto lugar entre os maiores produtores mundiais de produtos têxteis, em 2014 o setor produziu 6 bilhões de peças (vestuário, cama, mesa e banho) e faturou de US\$ 55,4 bilhões, representando 5,7% do valor total da produção da indústria brasileira de transformação (excluindo-se o setores de mineração a construção civil) (IEMI..., 2014; CERVONE, 2015). Entretanto, o país enfrenta uma invasão de produtos importados, especialmente da China, líder mundial em exportação de

produtos têxteis, ocasionando a diminuição das participação do Brasil no comércio mundial (GOMES ET AL., 2014)

O estado de Santa Catarina se destaca como um dos principais parques produtivos do setor têxtil, com destaque para região do Vale do Itajaí, composta por 10.223 indústrias – 60% das empresas estaduais – que geram 174,4 mil empregos FIESC (2013; 2014a). Contudo, o estado também enfrenta a pressão mercadológica dos países asiáticos. Com isso, o desenvolvimento de estratégias competitivas diferenciadas por meio da inovação torna-se fundamental para a sobrevivência das indústrias têxteis desenvolverem estratégias (COSTA, ROCHA, 2009; GOMES ET AL., 2014). O setor têxtil do Vale do Itajaí sempre teve reconhecimento baseado na produtividade, assim, objetivando tornar a cadeia de moda de Santa Catarina mais forte e com alto valor agregado, tornando a indústria têxtil catarinense uma referência em design e inovação, um grupo de empresários da região criou o Santa Catarina Moda e Cultura - SCMC (GRANDO, 2014; SCMC, 2014).

1.1 QUESTÃO DA PESQUISA

A análise do histórico da indústria têxtil brasileira demonstra que o setor sofreu com a liberação comercial, que promoveu a globalização do mercado doméstico, aumentando a concorrência. Além disso, a invasão dos produtos asiáticos, principalmente, da China, país líder mundial em exportações de produtos têxteis e de confecção, tem contribuído para que o Brasil reduzisse sua participação no mercado mundial (GOMES, MACHADO, ALEGRE, 2014; MAYUMI, FUJITA (2015).

Apesar do estado de Santa Catarina ser considerado um dos principais polos têxteis do Brasil, conforme Gomes, Machado e Alegre (2014), a região tem sofrido grandes pressões do mercado internacional, também em função das importações asiáticas. A inovação é um fator essencial para a prosperidade da indústria têxtil, permitindo ao setor têxtil obter maior competitividade frente aos produtos asiáticos (GOMES ET AL., 2014). O Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) completa, no ano de 2015, 10 anos de existência, promovendo a melhoria da capacidade inovativa das empresas por meio do design.

Dessa maneira, com base no contexto atual da indústria têxtil catarinense, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa “qual a relação entre o design e a inovação para o incremento da competitividade em empresas organizadas em redes?”, esta dissertação aborda a gestão do design como uma estratégia de melhora dos processos empresariais, de

forma a melhorar da inovação, disseminar o conhecimento e aprimorar a cooperação de empresas organizadas em redes. Para tanto, o estudo se desenvolveu tendo como contexto da pesquisa a rede de empresas do setor têxtil catarinense, Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

A dissertação tem por objetivo ampliar o entendimento entre as possíveis relações entre as práticas de gestão do design e a capacidade inovativa das empresas quando organizadas em rede.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral do presente estudo foi alcançado por meio dos objetivos específicos a seguir:

- Gerar um modelo de pesquisa que permita avaliar as relações entre as práticas de gestão do design e a capacidade inovativa de empresas quando organizadas em rede;
- Identificar um instrumento que permita mensurar a capacidade inovativa de empresas;
- Identificar um instrumento que permite mensurar a capacidade de gestão do design de empresas;
- Identificar um instrumento que permita mensurar a competitividade de empresas quando organizadas em rede.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O estudo da relação entre o design e a inovação para o aumento da competitividade de redes de empresas tem relevância visto que, com a globalização dos mercados e aumento da importação de produtos, as empresas brasileiras recorrem ao desenvolvimento de ações cooperativas para aprimorar o aprendizado e promover a inovação.

Da mesma forma, as organizações investem cada vez mais no desenvolvimento de produtos aprimorados para atender da melhor maneira possível as necessidades dos consumidores. Neste contexto, a gestão do design atua desde a etapa de identificação e análise das

necessidades dos consumidores até o lançamento do produto no mercado, integrando os diferentes departamentos das empresas.

A escolha do setor têxtil e de confecção como área de estudo se deve ao fato da indústria ter grande relevância econômica para o país, estando entre os maiores produtores mundiais de produtos têxtil (ocupando o quarto lugar mundial), e devido às frequentes quedas na balança comercial devido ao aumento das importações chinesas. A seleção do estado de Santa Catarina como contexto de pesquisa se deve à sua relevância comercial para o Brasil, sendo considerado o segundo polo têxtil do Brasil, com ênfase para a região do Vale do Itajaí, que concentra 60% das indústrias têxteis e de vestuário do estado.

Porém, como setor têxtil do Vale do Itajaí sempre foi reconhecido pelo potencial de produção, empresários da região se reuniram visando alçar o estado como líder em inovação e design no setor, assim, criou-se o grupo de empresas Santa Catarina Moda e Cultura - SCMC (SCMC, 2014). Assim, a rede de empresas, SCMC, se mostrou um interessante objeto de estudo, visto que já possui um certo grau de maturidade (em 2015 completa 10 anos de existência) e tem como foco a inovação e o design.

A dissertação apresenta relevância para o programa visto que, buscou entender os processos que contribuem para processos a inovação e melhoria da competitividade em redes de empresas. Tais argumentos são condizentes com a proposta da linha de pesquisa de Inteligência Organizacional, da área de concentração de Gestão de Operações, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1.4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Esta dissertação caracteriza-se, em relação à natureza, como uma pesquisa empírica qualitativa, uma vez que foi desenvolvida para fornecer evidências para apoiar pressupostos formulados, buscar a compreensão de um fenômeno, sem preocupar-se com representatividade numérica (GUPTA; VERMA; VICTORINO, 2006; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006)

Em relação ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória, cujo objetivo consiste em esclarecer conceitos e ideias para construir hipóteses (GIL, 2002). A dissertação é definida, quanto aos procedimentos técnicos, como bibliográfica e estudo de caso. A primeira etapa, de pesquisa bibliográfica, visou obter referências sobre o assunto estudado, por meio de busca de material já publicado, como teses,

dissertações, livros, periódicos, anais de eventos científicos e materiais disponibilizados na internet (GIL, 2010).

A segunda etapa da pesquisa, o estudo de caso, objetivou investigar um determinado fenômeno – a gestão do design e inovação em empresas organizadas em rede, dentro de um contexto – a rede de empresas Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC), para aprofundar os conhecimentos acerca do problema de pesquisa exposto na introdução deste trabalho, bem como, visando estimular a compreensão e sugerir hipóteses (GIL, 2002; BERTO; NAKANO, 2000).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com empresas associadas ao SCMC. As entrevistas tiveram como objetivo obter dados primários, que serviram como subsídio para a pesquisa, de forma a contribuir para o desenvolvimento de hipóteses (RUTTERER; ABREU, 1994).

A análise dos dados ocorreu em três etapas: a tabulação dos dados (transcrição das entrevistas), a análise estatística e discussão dos dados e a apresentação e generalização dos resultados encontrados. Os métodos utilizados para análise dos dados foram a escada de gestão do design (KOOTSTRA, 2009), um método para avaliar a capacidade de gestão do design das empresas; o radar da inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006; BACHMANN, DESTEFANI, 2008) que visa avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações; e a análise da competitividade coletiva (CASAROTTO, 2002) que propõe a análise das ações coletivas que ocorrem entre as empresas e o relacionamento das empresas com instituições de apoio.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação está delimitada pelas relações entre as práticas de gestão do design, a capacidade inovativa e a competitividade de empresas quando organizadas em rede, por meio do estudo de caso do Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC). O referencial teórico abordou definições de redes de empresas, competitividade, de inovação e gestão do design. Também apresentou a indústria têxtil nacional e catarinense e a rede Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC). O pesquisa foi delimitada às empresas associadas ao SCMC.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para organizar e facilitar o entendimento desta dissertação, estruturaram-se cinco capítulos distintos, descritos a seguir:

No primeiro capítulo são apresentadas a introdução, os objetivos (geral e específicos), a justificativa, caracterização e delimitação da pesquisa e, por fim, a estrutura da dissertação.

Na seção dois é apresentado o referencial teórico, que reúne a revisão da literatura que norteou o estudo, abordando as definições de rede de empresas, competitividade, inovação e gestão do design. O capítulo também expõe o panorama histórico e da indústria têxtil brasileira e catarinense, bem como apresenta o objeto de estudo, o Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC).

No terceiro capítulo, intitulado métodos e técnicas de pesquisa, expõe-se a caracterização do tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo traz a pesquisa empírica, expondo os resultados e a análise dos dados da pesquisa empírica.

O capítulo cinco consiste nas considerações finais do trabalho, onde são demonstrados como os objetivos da pesquisa foram cumpridos, as limitações, conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos futuros. Por fim, são disponibilizadas as referências utilizadas no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos-chave da pesquisa, abordando as definições de redes de empresas, os conceitos de competitividade, a definição de inovação e gestão do design, apresenta a indústria têxtil nacional e catarinense e a rede Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC).

2.1 REDES DE EMPRESAS

Para aumentar a produtividade e a competitividade, empresas se organizam em redes para obterem vantagens que seriam mais difíceis de serem conquistadas individualmente (FISCHER ET AL., 2014). O termo rede é definido como um conjunto de organizações interconectadas com um objetivo em comum, em que podem haver diferentes graus de intensidade e frequência das relações (CASTELLS, 1999).

O conceito de rede é caracterizado como um conjunto de empresas, pessoas e organizações unidos por meio de relações específicas, tanto no macro ambiente de operação quanto no próprio microambiente das empresas, reestruturando fluxos e funções internas (CANDIDO, ABREU, 2000; RODRIGUES; MACCARI; RISCAROLLI, 2007).

Teixeira (2005) define uma rede como uma aliança entre empresas com o objetivo comum de aumentar a competitividade das organizações e proporcionar uma dinâmica específica nas relações interfirmas. Essa nova forma de organização das empresas é motivada por mudanças no ambiente competitivo, que envolvem uma produção mais flexível, novas demandas de qualidade, diversificação dos mercados e inovações tecnológicas (AMATO NETO, 2005; SILVA, 2013)

Por meio do desenvolvimento em conjunto das competências, cada membro da rede compartilha não apenas um objetivo síncrono, mas também o desenvolvimento colaborativo de novos produtos e inovações tecnológicas; gerando relações de confiança e transparência, que contribuem para a criação de vantagem competitiva (GULATI, 1998; CASTELLS, 1999; BALESTRO, 2002; VINHAS; BECKER, 2006; FISCHER ET AL., 2014).

Uma rede compreende um conjunto de empresas e outros atores importantes ligados entre si por meio de relacionamentos formais ou informais (estando ou não na mesma região), que através de metas concomitantes geram melhorias na produção, capacitação e

oportunidade de aprendizado, criando uma competência distinta frente à concorrência (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; AZZOLINI JÚNIOR ET AL., 2003; FISCHER ET AL., 2014)

O conceito de rede está relacionado a um conjunto de empresas que apresentam relações de parceria, apoio mútuo e alianças, visando ao alcance de melhores chances de competir ou sobreviver nos mercados, visto que, dificilmente alcançariam tal objetivo isoladamente, em função do porte, estrutura ou capacidade financeira (VINHAS; BECKER, 2006; BRAMBILLA, VITORINO, 2008).

Há ainda o conceito de redes de efetivação, proposto por Sarasvathy e Dew (2005), em que os autores caracterizam como sendo ações desenvolvidas por meio de uma rede de compromissos (uma aliança) entre empresas, que desenvolvem ações empreendedoras visando alcançar novos mercados.

apresentam o conceito de redes de efetivação, em que

Conforme afirmam Hoffmann e Campos (2013) o estudo das redes pode ser compreendido a partir de três enfoques: redes sociais (relações entre pessoas), redes de empresas (relações entre empresas) e redes organizacionais (associação entre empresas e outros atores locais, tais como governo e entidades do terceiro setor). Apesar das distintas abordagens, os três conceitos propostos pelos autores possuem como ponto em comum a cooperação entre os atores.

Em suma, pode-se concluir que o termo rede está comumente associado a interação de várias organizações em um arranjo, e que uma rede pode ser entendida como a união de um grupo de empresas de um determinado setor, que interagem entre si e com o meio onde estão inseridas, para obter vantagens competitivas. Este estudo é sobre de redes de cooperação organizacionais.

2.1.1 Tipologia das redes

Uma pesquisa desenvolvida por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) propõe uma tipologia para as redes de empresas. Conforme os autores, redes organizacionais podem ser classificadas conforme a direcionalidade (vertical ou horizontal), localização (dispersa ou aglomerada), formalização (regulação contratual ou não contratual) e poder (orbital ou não orbital).

Redes verticais de cooperação são formadas por organizações que compõem uma cadeia de suprimento, com relações entre produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços, existindo uma clara hierarquia, poder centralizado e estrutura pouco flexível

(BALESTRIN, 2005; BRAMBILLA; VITORINO, 2008; DALMORO, VIEIRA, VENTURINI, 2008) Um exemplo comum deste tipo de rede são as relações de fornecimento da indústria automobilista, na qual estão envolvidas organizações que cooperam com diversos componentes para compor um produto final (DALMORO; VIEIRA; VENTURINI, 2008)

Redes horizontais de cooperação são constituídas por empresas de um mesmo setor que produzem produtos similares, organizadas por estruturas de poder descentralizado e com foco na cooperação (BRAMBILLA; VITORINO, 2008). São empresas concorrentes que mantêm a independência mas desenvolvem atividades de forma conjunta através da rede (DALMORO; VIEIRA; VENTURINI, 2008; BRAMBILLA; VITORINO, 2008). O objetivo da rede horizontal é obter ganhos para a região, podendo ser a conquista de novos mercados, redução de riscos e custos, lançamento de uma linha de produtos e incremento da capacidade de aprendizagem e inovação. (SOUZA ET AL, 2008; DALMORO; VIEIRA; VENTURINI, 2008; BRAMBILLA; VITORINO, 2008)

Em relação à localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. Conforme Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), redes dispersas são formadas por empresas que não estão próximas geograficamente e que desenvolvem avançados processos de logística para permitir a interação. Já as redes aglomeradas, têm como característica a proximidade territorial e o envolvimento de outras organizações, tais como, universidades, centros tecnológicos, instituições governamentais e de apoio empresarial.

Quanto ao processo de formalização da rede, há as formais e as informais. Em redes formais a interação é orientada por meio de contratos que definem regras de conduta entre as organizações; enquanto na rede informal há a dimensão da convivência, em que os atores (empresas, profissionais, instituições, universidades, associações, etc.) agem de acordo com os interesses comuns, tendo a confiança como principal fator de união (BALESTRIN; VARGAS, 2004; SOUZA ET AL, 2008). Em redes informais há maior flexibilidade, troca de experiências e informações e, apesar de não estarem formalizados por meio de contratos, possuem termos de condutas (BRAMBILLA; VITORINO, 2008).

No que diz respeito ao poder de decisão, as redes orbitais são caracterizadas pela hierarquia de poder, como as situações em que a interação ocorre entre uma empresa e seus fornecedores; enquanto nas redes não-orbitais todos os atores possuem poder de decisão (BRAMBILLA, VITORINO, 2008).

Em redes de cooperação horizontal o foco é a cooperação, este tipo de organização empresarial caracteriza-se pela aglomeração geográfica e por ser de um setor específico de mercado, além de possuir fortes relações de cooperação e confiança mútua, processo estrutural informal e o envolvimento tanto de empresas quanto de instituições de apoio e outras organizações (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; PETTER, 2012). Conforme Petter (2012), tais características proporcionam a geração de vantagens competitivas para os participantes da rede.

Na literatura encontra-se uma série de termos para denominar um grupo de empresas interdependentes que atuam em determinado setor industrial com diferentes graus de relacionamento. Assim, o quadro 1 apresenta a taxionomia para este tipo de organização empresarial.

Quadro 1 – Tipologia de aglomeração produtiva

Taxionomia	Descrição	Autores
Aglomeração industrial	Envolve a interação entre as atividades das empresas por meio dos aspectos técnicos (processo produtivo) ou comerciais (redes de distribuição). O benefício almejado é a economia em escala, que ocorre por meio da criação de uma central de compras comum às empresas do aglomerado.	Silva (2011)
Cadeia produtiva ou cadeia de valor	Arranjo produtivo em que cada agente ou conjunto de agentes especializa-se em determinadas etapas do processo produtivo, podendo ser desde a transformação da matéria-prima até a distribuição e comercialização de um produto. As empresas podem ou não estarem localizadas em uma mesma região.	Britto (2002)

Cluster	Concentração geográfica de empresas de um mesmo setor, com diferentes portes, que atuam de maneira interativa e sinérgica entre si, englobando as empresas produtoras e instituições importantes para a atividade fim, tais como fornecedores, prestadores de serviços, universidades e associações de comércio.	Porter (1998)
Rede de empresas	Conjunto de organizações conectadas através de vínculos formais ou informais, podendo estar ligadas a diferentes partes de uma cadeia produtiva ou espaços geográficos (redes locais, regionais, nacionais ou supranacionais).	Lemos (1996); Casarotto Filho e Pires (2001); Britto (2002); Freeman e Soete (2008).
Arranjo produtivo local (APL)	Agrupamento territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um determinado setor, que apresentam vínculos. A interação ocorre entre as empresas produtoras de bens e serviços, fornecedores de insumos, prestadoras de serviços, pontos de venda, clientes e etc.	Lastres e Cassiolato (2003)
	Aglomeração de empresas de um mesmo setor, de portes pequeno e médio, localizadas em uma mesma região geográfica, que mantêm algum tipo de interação, aprendizagem e cooperação entre si e os atores locais. Não há vínculo forte e grande articulação entre as empresas.	Caporali e Volker (2004)
	Concentração geográfica de agentes econômicos políticos e sociais, com foco em um determinado setor industrial, que apresentam interação entre si, mesmo que de forma incipiente. São considerados atores do APL: clientes, parceiros e competidores; fornecedores de insumos, componentes ou equipamentos; fornecedores de serviços técnicos (atores econômicos);	Porter (1998); Albagli e Brito (2003)

	consultores; universidades e institutos de pesquisa (atores do conhecimento); órgão gestor do APL, governos em seus vários níveis (atores de regulação); e sindicatos, associações empresariais, organizações de suporte, entre outros (demais atores sociais).	
Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL)	Arranjos produtivos de empresas distintas, localizados em um mesmo território, que desenvolvem atividades econômicas correlatas com vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Este tipo de agrupamento apresenta potencial para gerar e incrementar a inovação visando à competitividade e o desenvolvimento local.	Lundvall (1985); Freeman (1995); Lastres e Cassiolato (2004)

Fonte: adaptado de Casarotto Filho e Pires (1999); Lastres; Cassiolato (2003); Freeman e Sorte (2008), Amato Neto *et al.* (2012); Sordi; Meireles (2012)

Apesar do esforço de diversos autores em desenvolver tipologias sobre redes de empresas, Vargas (2002) afirma que dificilmente será possível encontrar duas redes diferentes estruturadas de forma idêntica, as diversas tipologias pré-definidas consistem em uma maneira simplória de abranger a ampla diversidade de tipos de redes.

2.1.2 Fatores motivadores para a formação de redes de cooperação

Em relação aos motivos que levam à formação e desenvolvimento de redes de cooperação, autores como Amato Neto (2009, 2005), Brambilla e Vitorino (2008), Wegner, Wittmann e Dotto (2006), Balestrin (2005) e Balestro (2002) destacam algumas variáveis que podem influenciar na formação e manutenção de redes de empresas:

- Necessidade: redução de custos por meio de compras em grupo de recursos que seriam inviáveis adquirir individualmente ou devido a negociações de melhores preços, provenientes de um maior volume de compras;
- Assimetria: em função de mercado mal distribuído ou diferentes recursos competitivos as empresas se unem para acessar a novos mercados;

- Reciprocidade: a organização em rede advém de interesses em comum, ou seja, o compartilhamento de informações;
- Eficiência: a união das empresas pode colaborar para o aumento da eficiência produtiva e redução de custos de produção e/ou transação, para gerar vantagens econômicas;
- Estabilidade: quando as empresas em rede se organizam para sobreviver em ambientes incertos;
- Legitimidade: organizações de pouca expressão de mercado podem consolidar a reputação e alcançar maior visibilidade junto ao consumidor ao fazer parte de uma rede.

Assim, entende-se que a união de empresas em redes de cooperação surge para gerar complementaridade de recursos (por meio do compartilhamento de ativos), aprendizagem e aquisição de conhecimento, redução de fragilidades e flexibilização das organizações (BALESTRO, 2002; BALESTRIN, 2005; WEGNER, WITTMANN, DOTTO, 2006).

A união das empresas em redes de cooperação leva à obtenção de uma série de benefícios, Casarotto Filho e Pires (1999) ressaltam o estímulo do mercado interno e desenvolvimento regional, por meio de trocas comerciais da própria cadeia produtiva. Para Tavares e Castro (2014), a organização de empresas em rede contribuem para a aquisição mais rápida de produtos especializados, acesso a novos maquinários e serviços especializados, obtenção de mão-de-obra qualificada, melhoria no diálogo entre fornecedores e clientes, maior interação com instituições de ensino e pesquisa, associações empresariais e organizações privadas que podem colaborar para influenciar as políticas públicas do setor.

É possível encontrar na literatura diversas vantagens da associação de empresas em rede, porém, Dalmoro, Vieira e Venturini (2008) destacam cinco fatores principais: ganhos de escala e de poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais. Verschoore e Balestrin (2008) desenvolveram um estudo em que expõem os principais ganhos competitivos obtidos pelas empresas devido à organização em rede, relacionando-as com as variáveis e principais autores que lidam com o assunto (quadro 2).

Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de barganha; Relações comerciais; Representatividade; Credibilidade; Legitimidade; Força de mercado; e Capacitação.	Dimaggio e Powell (1983); Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni e; Baden-Fuller (1995); Human e Provan (1997); Perrow (1998); Campbell e Goold (1999); Macadar (2004); Bôhe e Silva (2004)
---------------------------	--	---	---

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008)

A pesquisa de Verschoore e Balestrin (2008) resultou em um esquema conceitual sobre os ganhos competitivos de redes de empresas, em que os autores relacionam as vantagens conquistadas com a maturidade da rede (tempo de existência) e número de associados (figura 1). Conforme os autores, o diagrama permite facilitar o orientar a compreensão sobre a geração de ganhos competitivos pelas redes de cooperação entre empresas.

Verschoore e Balestrin (2008) observam que redes com pouco tempo de existência têm maior ênfase na redução de custos e riscos e maior oferta de soluções, e o aumento do número de associados irá maximizar os ganhos. Para os autores, os benefícios como aprendizagem e inovação e relações sociais são fatores que demandam boas interações entre as empresas, sendo aprimorados conforme o grau de maturidade da rede. As relações sociais são prejudicadas quando há um número muito grande de empresas na rede, já os ganhos de escala e poder de mercado dependem do grau de maturidade da rede e, principalmente, de um maior número de associados (VERSCHOORE, BALESTRIN, 2008).

Assim, entende-se que redes cooperativas organizacionais promovem o desenvolvimento regional, uma vez que estimulam processos cooperativos de aprendizado, favorecendo a melhoria da eficiência de produção, gerando um ganho na competitividade dos atores da região (AMATO NETO ET AL., 2012). Tavares e Castro (2014) ainda ressaltam que o aumento da competitividade pode influenciar positivamente a produtividade, lucratividade e aumento das vendas.

Para que a rede obtenha o desempenho esperado e alcance a sobrevivência, autores como Silveira e Azevedo (2014), Dalmoro,

Vieira e Venturini, (2008), Balestrin e Verschoore (2008), Balestrin (2005) e Casarotto e Pires (1999), destacam a necessidade da existência de fatores como a cultura de confiança, a cooperação, a competência e uso de tecnologia de informação. Wegner, Wittmann, e Dotto (2006) ainda destacam outros elementos importantes como a forma de organização e estruturação das redes e a existência de instituições de suporte.

Figura 1 - Esquema Conceitual: Ganhos Competitivos das Empresas em Rede



Fonte: Verschoore; Balestrin (2008)

Redes de empresas permitem que as organizações que dela fazem parte conquistem vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que a formação em rede proporciona avanços nas formas de gestão empresarial, nos processos informacionais e tecnológicos, além de estimular os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e inovação (OLIVEIRA, CÂNDIDO, 2009).

Com isso, percebe-se que a competitividade de uma rede de empresas depende também dos processos de cooperação entre os atores. Petter (2012) apresenta o conceito de coopetição, que consiste na junção

dos termos competição e cooperação, em que empresas concorrentes atuam de forma colaborativa em prol de objetivos mútuos.

A coopetição consiste na ideia de que empresas que atuam no mesmo mercado podem cooperar entre si, atuando de forma colaborativa para o desenvolvimento de determinadas atividades, visando a obtenção de ganhos de competitividade para todas as empresas (NEVES, 2009).

Para Porter (1998) empresas que operam em rede desenvolvem uma consonância em cooperação e competição, possibilitando a otimização das vantagens competitivas locais e o compartilhamento dos riscos e benefícios, podendo elevar a competitividade.

Então, é possível afirmar que a união de empresas em rede poderá gerar melhores ganhos competitivos quando as organizações atuam de forma colaborativa entre si e com instituições correlatas.

Conforme Vargas (2002) destaca, a estrutura em rede funciona como um mecanismo difusor da informação e facilitador do compartilhamento de conhecimento, desta forma, é preciso considerar não apenas os fatores organizacionais internos que propiciam a inovação, mas também o ambiente de interação e colaboração interorganizacional, que gera um amplo aprendizado.

Autores como Kraatz (1998), Powell (1998) e Beeby e Booth (2000), afirmam que é possível gerar aprendizagem em uma rede de empresas pela interação e práticas costumeiras de colaboração. A partir do desenvolvimento de competências, habilidades coletivas e de processos conjuntos, é possível atender às novas exigências socioeconômicas. Para Beeby e Booth (2000), a cooperação nas redes traz muitos benefícios às empresas, uma vez que permite que conheçam novos conceitos, métodos e formas de gestão, além de novas possibilidades de resolução de problemas e desenvolvimento do negócio.

A cooperação em redes de empresas possibilita o acesso a novas informações, contribui para o compartilhamento e criação de novos conhecimentos, promove a aprendizagem organizacional, facilita o acesso a novas tecnologias e desenvolve o processo de inovação (MOZZATO, LOCAIS, 2013).

Também são considerados como benefícios resultantes da cooperação em rede o conhecimento compartilhando, a complementaridade de competências e a escala nos projetos de P&D (AHUJA, 2000). Assim, compreende-se que redes de empresas geram aprendizado a partir do momento em que agem como difusoras de informações relevantes, facilitadoras da troca de conhecimento e fomentadoras da inovação, com base no intenso compartilhamento e

combinação de informações, que serão utilizadas pelas empresas para propor novidades. Assim, entende-se que a conexão entre os atores da rede é essencial.

Para que uma rede de empresas se torne um efetivo ambiente de aprendizado e inovação são necessários a existência de alguns fatores, tais como, o desenvolvimento de relações de confiança entre os empresários, uma estrutura descentralizada e com pouca hierarquia, a existência encontros formais ou informais que permitam a socialização de informações e o acesso a novos conhecimentos e competências externas (COLEMAN, 1988; EBERS, 1999; DYER, NOBEOKA, 2002; TSAI, 2002; LOCKE, 2001; PRAHALAD ET AL., 2004)

Balestrin e Verschoore (2010) desenvolveram uma pesquisa com 816 empresas associadas a 110 redes de cooperação com 3 a 9 anos de existência. O estudo envolveu redes de indústrias, comércio, empresas de serviços e agronegócios, em que 60% eram formadas por menos de 25 empresas. Conforme os autores, o aprendizado e a inovação nas redes de empresas geram a adoção de novas práticas de gestão e o lançamento de novos produtos e serviços. Tais fatores são consequência de atividades como a realização de cursos de capacitação, acesso a consultorias, participação em feiras, reuniões da rede e confraternizações entre as empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Ainda de acordo com a pesquisa dos autores, tais elementos também trazem melhorias à gestão da empresa, contribuem para a busca de novos conhecimentos, estimulam a disseminação de informações e a criação de confiança entre os empresários.

A pesquisa de Balestrin e Verschoore (2010) também identificou como resultado indireto dos processos de aprendizado e inovação, o aumento do faturamento, a redução dos custos totais, a diminuição dos custos das compras, o aumento do número de novos clientes e de novos fornecedores, além do incremento em investimentos na empresa.

Os fatores levantados por de Balestrin e Verschoore (2010) são importantes unidades de análise para identificar o grau de criação de aprendizado e inovação gerados por uma rede. Da mesma forma, Dyer e Singh (1998) afirmam que avaliar o relacionamento entre firmas é essencial para o entendimento da vantagem competitiva gerada. A inovação consiste em um elemento que apresenta grande influência na decisão de compra dos consumidores (CASAROTTO FILHO, 2015).

A cooperação entre as empresas de uma rede proporciona vantagens competitivas, através do compartilhamento de informações e recursos, gerando vantagens e melhorando o nível de competitividade das empresas associadas. Assim, percebe-se que inovação e o

aprendizado em rede de empresas podem trazer grandes benefícios para as organizações associadas.

2.2 COMPETITIVIDADE

Há diversas definições sobre a competitividade na literatura. Conforme a abordagem clássica, o termo está relacionado a fatores extrínsecos à empresa, em que a competitividade é definida a partir da análise da indústria, com foco nos concorrentes e os consumidores, na qual a estratégia competitiva de empresa é o resultado da identificação de oportunidades de mercado (FLEURY; FLEURY, 2003). Contudo, como o mercado não é estático, a estratégia competitiva empresarial também dinâmica e complexa, assim, as propostas da competitividade com foco em fatores externos à organização apenas focam no desenvolvimento de estratégias reativas ao invés de proativas (D'AVENI, 1995; DAY; REIBSTEIN, 1998; PROENÇA, 1999).

Há também a abordagem da competitividade baseada em recursos, ou seja, em fatores intrínsecos à empresa, em que a organização avalia seus recursos, sejam eles físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) ou recursos humanos, e a partir destes cria a sua vantagem competitiva (PRAHALAD, HAMEL, 1990; VON KROGH; ROOS, 1995). Um recurso compreende todas as competências, processos organizacionais, informações, conhecimento e etc., considerados importantes para a organização, não substituíveis e difíceis de imitar, que cria uma vantagem competitiva (ACKLIN, 2013).

O modelo de competição baseado em recursos foi uma das primeiras abordagens que transferiu o foco da avaliação externa no desenvolvimento de estratégias empresariais para uma análise interna à organização, nesta proposta, há a compreensão de que as capacidades estratégicas empresariais podem ser operacionalizadas, por meio dos recursos internos, para então definir as estratégias competitivas (FLEURY; FLEURY, 2003).

Em ambientes complexos e de mudanças rápidas, o desenvolvimento da vantagem competitiva a partir da transformação dos recursos da organização em competências e habilidades criam um potencial de diferenciação, gerando lucro (FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade com foco em recursos internos é uma maneira da corporação adquirir aprendizado e, assim, obter mais experiência e maior eficiência ante a complexidade e as alterações do mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Entretanto, Porter (1996), afirma que não é possível explicar a competitividade apenas através das competências da empresa. Há autores que argumentam que a estratégia competitiva não é determinada apenas pelo fatores externos à organização. Assim, a competitividade pode ser determinada a partir de três conjuntos de elementos: sistêmicos (ambiente concorrencial), estruturais (a configuração do mercado em que a empresa atua) e internos (características as atividades empresariais) (COUTINHO; FERRAZ, 1994; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). Porter (1993) acrescenta que a competitividade envolve também o nível de produtividade da indústria e a capacidade de inovação e atualização.

Outra abordagem apresenta três categorias de estratégias competitivas, a excelência operacional, a inovação em produto e a relação com o cliente. A excelência operacional é uma maneira de obter vantagem competitiva por meio das capacidade dos recursos humanos e processos operacionais, dificultando a cópia pela concorrência. Neste caso, o fator determinante da competitividade é a relação qualidade/preço nos produtos ou serviços. Na inovação em produto a vantagem competitiva deriva das atividades de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para inserir no mercado, em que o critério essencial da competitividade se concentra nas ações de P&D. No aspecto da relação com o cliente, a vantagem competitiva é adquirida a partir do atendimento dos desejos e necessidades do consumidor, tendo como fator determinante da competitividade as atividades de marketing e vendas (TREACY; WIERSEMA, 1995; PORTER, 1996; HAYES; UPTON, 1998; FLEURY; FLEURY, 2003)

Assim, entende-se que a competitividade consiste em um conceito dinâmico, que envolve fatores internos e externos à organização, porém, também é possível afirmar que a inovação é um dos fatores que levam uma empresa a ser competitiva, pois as organizações inovam para manter suas posições no mercado (PORTER, 1993; OCDE, 2004).

A competitividade de aglomerações empresariais é abordada por Porter (1985) sob o conceito de cadeia de valor, esclarecendo que a criação da vantagem competitiva está centrada nas atividades que a empresa desenvolve, bem como, na maneira como estas estão relacionadas com as demais atividades da cadeia de valor. Para Proença (1999), as relações entre as organizações são os determinantes para a redução de custos ou para a diferenciação.

Para compreender a competitividade em aglomerações empresariais é preciso avaliar a realidade econômica, política e social da

região onde as organizações estão inseridas (PORTER, 1992; ALTENBURG, HILLEBRAND, MEYER-STAMER, 1998)

Altenburg; Hillebrand e Meyer-Stamer (1998) destacam a dimensão dinâmica e sistêmica da competitividade. A visão dinâmica da competitividade de agrupamentos territoriais envolve os resultados das competências associadas, das estratégias desenvolvidas pelas empresas, da visão acerca da concorrência, do ambiente econômico e institucional da região (CUNHA, et al. 2007)

São aspetos determinantes da competitividade em rede de empresas a interação entre as empresas produtoras e destas com os demais atores da região, o que envolve processos de cooperação, aprendizado e inovação (FAJNZYLBER, 1981; COUTINHO E FERRAZ, 1994; LASTRES ET AL., 1999; LASTRES; CASSIOLATO, 2003)

É possível identificar também como parâmetros de avaliação de rede de empresas o papel da governança, o nível de interação no ambiente social, o grau de competição, o estágio de cooperação entre as empresas (horizontal e vertical) e o poder de inovação da região (AMATO NETO, 2005; SOUZA ET AL., 2012).

Em redes de empresas a competitividade não ocorre de forma isolada, mas a partir da observação do contexto que envolve a interação de uma ou mais empresas, podendo envolver o compartilhamento de recursos, pessoas, tecnologias e etc., como uma forma de gerar uma estratégia competitiva para a rede como um todo (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2009).

Quando empresas organizadas em rede cooperam tanto na esfera macro quanto micro, envolvendo instituições de ensino, de pesquisa de desenvolvimento e setor público e privado, é possível obter a competitividade coletiva (CASTILHOS, 2002).

Empresas organizadas em rede podem usufruir de benefícios mútuos, visto que as organizações se tornam mais fortes e competitivas. Assim, conforme, Balestrin e Verschoore (2008), o grande desafio das organizações é conquistar o equilíbrio entre a competitividade coletiva, adquirida por meio da cooperação, e a competitividade individual.

2.3 INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Para Schumpeter (1984), pioneiro nos estudos sobre inovação, o processo de inovação é constituído, basicamente, por três fases, a invenção, a inovação e a difusão. Para o autor, a invenção compreende a descoberta da oportunidade comercial, a geração de ideias e os novos

princípios técnicos. A inovação consiste na transformação da ideia em algo comercial, e a difusão caracteriza a expansão de uma inovação que já foi introduzida no mercado em novos produtos e processos. Conforme Schumpeter (1984), a inovação é composta pela combinação dos meios de produção, atividades organizacionais e de marketing, sendo que a invenção contribui consideravelmente com a inovação.

A invenção pode ser compreendida como a concepção de algo inexistente, com uma finalidade específica, registrada em algum meio físico, tal como projetos, planos, protótipos e etc.; enquanto a inovação é descrita como a introdução no mercado de algo novo, observando os aspectos técnicos, mercadológicos, econômicos e organizacionais (BARBIERI, 2004). Mlecnik (2012) complementa a definição, afirmando ser todo o conhecimento novo desenvolvido para o lançamento de um produto ou serviço no mercado.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) define a inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2004, p. 55).

A OECD (2004) considera inovação quando um produto, processo, método de marketing ou organizacional novo (ou significativamente novo) que foi inserido no mercado. A inovação é um processo multiestágio pelo qual as empresas transformam ideias em produtos, serviços ou processos, novos ou melhorados, visando a diferenciação no mercado e aumento da competitividade, para atingir o sucesso (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009).

Sawhney; Wolcott e Arroniz (2011) afirmam que a inovação só é relevante quando cria valor para os clientes e para a empresa, e a definem como a criação de um novo e substancial valor para os consumidores (quanto o cliente está disposto a pagar por algo), e para a empresa, por meio de mudanças em uma ou mais dimensões do sistema de negócios, utilizando a criatividade. Os autores ressaltam que, para inovar, uma empresa precisa levar em consideração todas as dimensões do seu sistema de negócios.

A inovação, na visão de Pärttö e Saariluoma (2012), tem a missão de resolver problemas, através de atividades de ideação, design, marketing de produto e vendas, além da difusão e aceitação dos usuários.

A inovação pode ser classificada segundo o objeto, o grau de novidade e a origem da fonte. A inovação conforme o objeto é

caracterizada no Manual de Oslo (OCDE, 2004) em quatro tipos: i) de produto: bens ou serviços novos ou substancialmente melhorados; ii) de processo: um novo ou significativamente melhorado método de produção ou distribuição; iii) de marketing: método de marketing novo (ou com alterações significativas) no conceito de um produto, na embalagem, em relação ao posicionamento no mercado, na promoção ou definição de preços; e 4) organizacional: novo método organizacional na gestão de empresa, na organização do local de trabalho ou interações externas, onde o foco é melhorar a performance organização.

Tidd; Bessant e Pavitt (2008) definem a inovação como um processo de mudança e apresentam o conceito dos 4 P's da inovação, na qual a classificam em inovação de produto, de processo (que inclui tanto alterações nos processos produtivos e administrativos da instituição), de posição (cujo conceito é similar à definição de inovação de marketing apresentada por OECD (2004)), e de paradigma (mudanças no modelo de negócio da empresa). De modo geral, o tipo de inovação descrita por Tidd; Bessant e Pavitt (2008) e OECD (2004) apresentam características muito similares, a principal diferença está na inovação de paradigma, que pode ser compreendido no Manual de Oslo como inovação organizacional.

A classificação da inovação conforme o grau de novidade consiste em: i) incremental: compreende a melhoria dos produtos e processos existentes (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008); ii) semi-radical: envolve uma mudança significativa no modelo de negócio ou na tecnologia utilizada pela empresa, que não seriam alcançadas com a inovação incremental (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008); e iii) radical: consiste na oferta de produtos e processos de maneira totalmente nova (para o mundo ou para a empresa), causando alterações no setor industrial a qual pertencem (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Um modelo de negócio descreve a maneira como uma empresa cria e entrega valor (ou benefícios) aos seus clientes, envolvendo os clientes, oferta (produtos/serviços), infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011). A tecnologia é um dos elementos que influencia na concepção do modelo de negócio, uma vez que o seu uso poderá resultar em novos benefícios aos consumidores (TEECE, 2010).

Assim, Davila, Epstein e Shelton (2008), afirmam que a interação entre as características do modelo de negócio e os aspectos tecnológicos resultam em diferentes graus de inovação. Conforme os autores, o

desenvolvimento de um portfólio de produtos e serviços que equilibra os diferentes graus de novidade é essencial para gerar um crescimento sustentado. A figura 2 apresenta a matriz da inovação, onde a interação entre a tecnologia e o modelo de negócios da empresa indica o tipo de inovação implantada.

Figura 2 – Matriz da inovação

Tecnologia	Nova	Semi-radical	Radical
	Semelhante à atual	Incremental	Semi-radical
		Semelhante à atual	Nova
		Modelo de negócios	

Fonte: Davila; Epstein e Shelton (2008, p. 34)

Um conceito de inovação similar ao de Davila; Epstein e Shelton (2008) é o das zonas de inovação, que define três possibilidades possíveis para a inovação a partir do modelo de negócio: 1) conceitual: produtos ou serviços totalmente novos, com proposta de valor e modelo de negócio totalmente inovadores; 2) relativa: produtos ou serviços já existentes para novos mercados; e 3) básica: pequenas melhorias no produto ou serviço (SHAPE THE AGENDA, 2005). Nesta proposta, o conceito de modelo de negócio está associado com os clientes, relacionamentos e canais de distribuição, ao contrário de Davila; Epstein e Shelton (2008), cujo foco é na tecnologia.

Os conceitos de inovação com base no grau de novidade de Davila, Epstein e Shelton (2008), Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Shape the Agenda (2005), são similares e complementares, apresentando maiores diferenças na terminologia utilizada. A inovação incremental tem conceitos análogos ao da zona de inovação básica, a inovação semi-radical tem a proposta similar à relativa, e a proposta da inovação radical é semelhante à inovação conceitual.

Chesbrough (2012) classifica a inovação com base na origem da fonte, podendo ser interna (inovação fechada) ou externa (inovação aberta). Para o autor a inovação fechada constitui um modelo de integração vertical tradicional em que a organização possui maior

controle sobre o processo. A demanda para inovação advém de fontes internas (P&D, produção ou outras áreas funcionais da organização), os produtos e serviços são desenvolvidos internamente e, então, ofertados ao mercado. Conforme o autor, projetos com inovação fechada são desenvolvidos em base científica e tecnológica da empresa e apresentam apenas uma entrada (o P&D) e uma saída (o mercado).

Na inovação aberta, conforme Chesbrough (2012), o processo é mais colaborativo e envolve uma série de participantes, podendo ser consumidores, instituições de ensino, fornecedores, parceiros e comunidade em geral. A inovação aberta é gerada a partir da união de competências internas e ideias externas, oferecendo ao mercado algo novo e condizente às suas necessidades (RODRIGUES; HERINGER; FRANÇA, 2010). De acordo com Chesbrough (2012), este tipo de inovação é gerada a partir de pesquisas de prospecção e análise das oportunidades, tendo várias entradas (clientes, fornecedores, etc.) e uma saída (o mercado).

Assim, a inovação pode ser entendida como a introdução no mercado de produtos, processos, ações de marketing ou processos organizacionais diferentes dos atuais ou melhorados. Pode ser qualificada com base no objeto de inovação (produto, processo, marketing e organizacional), no nível de inovação (radical, semi-radical e incremental) e onde é gerada (interna ou externamente).

A partir dos conceitos apresentados por Chesbrough (2012) sobre inovação aberta e as características de agrupamentos empresariais apresentados na seção 2.1, é possível afirmar que a inovação - um processo interativo que pode envolver vários agentes econômicos e sociais e utilizar diversos tipos e fontes de informação - é uma característica inerente e latente de uma rede de empresas. As razões para empresas desenvolverem relações de cooperação para inovação podem ocorrer devido ao aumento de custos que a atividade demanda, de possíveis riscos de desenvolvimento tecnológico, e do tempo para a criação e comercialização de um novo produto (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Assim, é coerente afirmar que a união de empresas como foco na inovação é um processo vantajoso para uma rede de empresas.

A atividade de inovação pode ocorrer a partir da combinação de habilidades e competências de diversas organizações, por isso, o desenvolvimento de relações de cooperação entre empresas, instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais, fornecedores e clientes pode ser caracterizado como um importante fator para o

desenvolvimento de novos produtos e processos em um agrupamento empresarial (RÉVILLION, 2004).

O processo de inovar é interativo e sistêmico, surge a partir da combinação do conhecimento de vários agentes, por meio de relações de confiança e estruturas institucionais específicas, que quando associados são difíceis de replicar (HUMPHREY, 2003; RASERA; BALBINOT, 2011). Conforme Porter (1996), quando uma organização desenvolve competências exclusivas para a criação de serviços ou produtos, que são difíceis de serem copiados pela concorrência, conquista-se uma vantagem competitiva.

Assim, é possível afirmar que um alto grau de interação entre os agentes de uma rede de empresas consiste em um fator essencial para competitividade da região, visto que contribui para o compartilhamento de conhecimento, que por sua vez, é essencial em um processo de inovação. E a inovação, seja de produtos, processos, marketing ou organizacional, possibilita a obtenção da competitividade econômica.

2.3.1 Dimensões da inovação empresarial

As empresas buscam inovar para aumentar a produtividade, criar diferenciação nos produtos, conquistar novos mercados e melhorar a competitividade (OECD, 2004). Paredes; Santana; Albuquerque Fell (2014) argumenta que a inovação compreende um processo continuado que envolve fatores organizacionais, tais como, pessoas, estrutura, estratégia, tecnologia e processos; que devem estar alinhados com as demandas dos consumidores. Então, para que uma empresa desenvolva uma inovação, é necessária a articulação entre os três níveis da empresa - estratégico, tático e operacional - uma vez que a ausência desta conexão pode ocasionar gastos desnecessários em pesquisas, erros de estratégia e produtos inadequados ao mercado, dificultando a sobrevivência e expansão da empresa (FAYET, 2010).

A inovação é vista como uma ferramenta essencial para o alcance dos objetivos sociais e econômicos da empresa, visto que influencia no crescimento econômico e competitividade empresarial (SMITH, 1998). Por isso, conforme o autor, torna-se primordial a definição dos indicadores da inovação e identificação das entradas e saídas do processo de inovação, uma vez que tais dimensões podem medir o avanço da empresa e indicar quais as atividades estão sendo desenvolvidas para gerar inovação.

Conforme afirma Smith (1998), o processo de mensuração consiste no ato de contagem ou comparação, no qual se busca comparar

itens em relação a características comuns, tais como, peso, medidas e assim por diante. Assim, conforme o autor, a medição de algo consiste na busca de similaridades de dimensões entre objetos, em que as comparações podem ser feitas em termos quantitativos. Contudo, não há um consenso na literatura acerca dos critérios e da maneira como a inovação deve ser mensurada, quais as dimensões devem ser levadas em consideração para avaliar o processo, bem como a inter-relação entre os elementos (PAREDES; SANTANA; ALBUQUERQUE FELL, 2014).

Diversos autores apresentam elementos que compõem as dimensões empresariais pelo qual uma empresa pode gerar inovação. Para Schumpeter (1984), a inovação pode ocorrer sob a ótica de novos produtos, novos métodos de produção, expansão de mercados e o desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas e insumos. A partir da proposta de Schumpeter (1984) alguns autores, como Gomez (2005) apud Berreyre (1975), Smith (1997) e OECD (2004), desenvolveram modelos de avaliação da inovação, onde listam possíveis indicadores.

Gomez (2005) apresenta o modelo de Berreyre (1975), com foco em pequenas e médias empresas, que expõe quatro dimensões de inovação, descritas a seguir:

- Domínio tecnológico: envolve inovações de produto e processo. Também abrange o uso de novas fontes de matérias-primas em produtos substancialmente melhorados e novas fontes de suprimentos auxiliares (energia, insumos, etc.).
- Domínio comercial: compreende as alterações na forma de comercialização dos produtos. Inclui alterações na promoção dos produtos, busca de novos canais de distribuição e a exploração de novos mercados ou ampliação da participação.
- Domínio organizacional: contempla mudanças na estrutura interna da empresa (organização, gestão e procedimentos). São inovações geradas por meio nos recursos humanos (formação de pessoal), procedimentos administrativos, mudanças estratégicas, participações societárias, departamentalização e etc.
- Domínio institucional: alterações nas normas da empresa. Tem relação com a dimensão organizacional, mas são fatores que refletem no exterior da empresa, tais

como um sistema de gestão de pessoas, preocupação socioambiental, etc.

A proposta de Berreyre (1975), citada por Gomez (2005), incorpora os conceitos de criação de novos produtos, novos métodos de produção, desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas e insumos e engloba a expansão de mercados. Porém, trata-se de um modelo limitado, uma vez que tem como foco pequenas e médias empresas.

A inovação empresarial pode ocorrer por meio das atividades de pesquisa e desenvolvimento, que geram produtos e serviços novos (SMITH, 1997; OECD, 2004) . Conforme os autores, há duas abordagens de pesquisas que podem ser realizadas para gerar inovação, com base no objeto e com base no sujeito, descritas a seguir:

- Pesquisas com base no objeto: foco em inovações tecnológicas significativas no produto ou processo. Nesta situação o indicador de inovação está no valor investido em inovação (faturamento aplicado em P&D e outras atividades que geram inovação).
- Pesquisas com base no sujeito: a ênfase está no agente inovador, ou seja, nos fatores que resultam no comportamento inovador da empresa e nas atividades que geram a inovação. Neste caso, os indicadores de inovação são as pesquisas de P&D, concessão de patentes e aquisição/difusão de tecnologia.

O OECD (2004) utiliza a abordagem conforme o sujeito como base para as diretrizes da inovação, afirmando que tal tipo de pesquisa permite maior facilidade na padronização internacional. Nas propostas de Smith (1997) e OECD (2004), a abordagem segundo o objeto concentra-se em novos produtos (inovações significativas), enquanto a abordagem conforme o sujeito também engloba a inovação incremental (SMITH, 1997).

Porém, a inovação com base no objeto e no sujeito possuem algumas limitações. Conforme Bachmann e Destefani (2008), micro e pequenas empresas, de modo geral, não despendem grandes investimentos em P&D, sendo assim, indicadores como o número de patentes e faturamento aplicado em P&D são mais adequados a empresas de grande porte. Smith (1997) também afirma que tais pesquisas possuem como foco a tecnologia, não envolvendo avaliações da importância econômica da inovação para a empresa.

Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006) desenvolveram um estudo abrangente para identificar as possíveis dimensões empresariais pelos quais uma empresa pode buscar oportunidades para gerar a inovação (quadro 3).

Quadro 3 - As dimensões da inovação

Dimensão	Definição
Ofertas	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores.
Plataforma	Adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos.
Soluções	Criação de soluções integradas e customizadas para resolver os problemas dos clientes.
Clientes	Identificação das necessidades não atendidas dos clientes ou novos nichos de mercado.
Relacionamento (Experiência do usuário)	Reavaliação da interface, ou seja, os pontos de contato entre os clientes e a empresa.
Captura de valor	Descoberta de novas fontes de receitas para expandir a capacidade de capturar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
Processos	Redesenho dos processos internos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.
Organização	Melhoria da estrutura da empresa.
Cadeia de fornecimento	Aperfeiçoamento da troca de informações e a colaboração entre os elos da cadeia de fornecimento.
Presença	Identificação de novas formas de comercialização e/ou distribuição.
Rede	Incremento da logística com os fornecedores e clientes
Marca	Busca de novas maneiras de comunicar os valores da empresa aos clientes.

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 78)

O quadro 4 apresenta um comparativo entre as dimensões de avaliação da inovação apresentados nesta seção. Conforme Garcia (2008), a partir do momento que a empresa percebe a existência de diferentes dimensões para inovar, pode escolher qual é a mais adequada à sua realidade.

Quadro 4 -Comparativo entre as dimensões da inovação conforme o autor

Schumpeter (1984)	Berreyre (1975 apud Gomez, 2005)	OECD (2004)	Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006)
Produtos	Domínio Tecnológico	Produtos	Ofertas
Novos métodos de produção	Domínio Tecnológico	Processos	Processos
Novas fontes de matérias-primas e insumos	Domínio Tecnológico	-	Cadeia de fornecimento
-	Domínio comercial	Organizacional	Organização
Abertura de novos mercados Novas estruturas de mercado	Domínio comercial	Marketing	Presença Solução Marca Experiência de clientes
-	-	-	Clientes Captura de valor Rede de contados Plataforma

Fonte: Adaptado de Garcia (2008, p. 61)

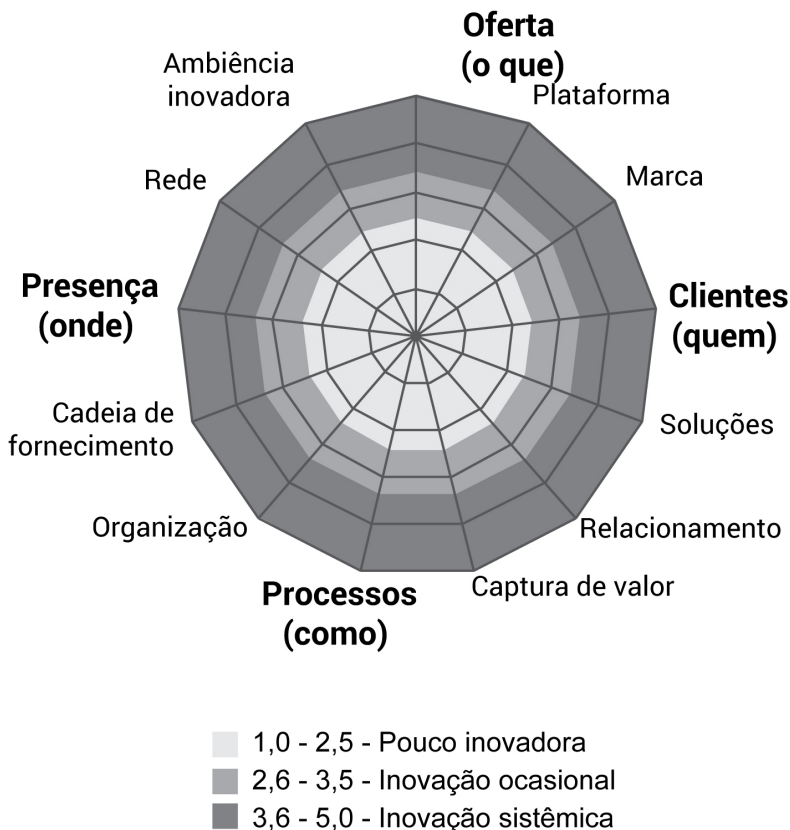
Uma vez que diversos fatores podem influenciar no processo de inovação empresarial (tais como recursos humanos, cultura organizacional, estratégia empresarial, rede de relacionamentos, etc.), a proposta de Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006) se mostra mais abrangente, pois permite uma visão mais detalhada das ações de inovação de uma empresa, possibilitando uma avaliação mais ampla da inovação na organização (PAREDES; SANTANA; ALBUQUERQUE FELL, 2014).

2.3.2 Radar da inovação

O radar da inovação surgiu a partir do questionamento dos autores Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006) sobre quais seriam as dimensões empresariais pelo qual é possível gerar inovação e a relação de uma com a outra. Assim, após a pesquisa sobre as 12 dimensões da inovação (apresentada na seção anterior) os autores criaram o radar da

inovação, que consiste em uma ferramenta que visa descrever e medir a capacidade de inovação (figura 3).

Figura 3 – Radar da inovação



Fonte: adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 77)

O radar da inovação consiste em um mapa composto por quatro principais dimensões pelo qual uma empresa pode buscar oportunidades para gerar a inovação – i) oferta (o que é feito), ii) clientes (quem está sendo atendido), iii) processos (como a oferta é desenvolvida) e iv) presença (onde a oferta está disponível para os clientes). Entre essas quatro áreas âncoras, Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006) incorporaram

mais oito elementos empresariais que podem servir como fontes para a inovação: plataforma, soluções, relacionamento, captura de valor, cadeia de fornecimento, rede de contatos e marca.

Conforme os autores, a inovação pode surgir em qualquer área da empresa, por isso, o radar da inovação auxilia a organização a identificar todas as dimensões pelo qual se pode buscar oportunidades para inovar, podendo surgir a partir de uma única dimensão ou por meio da combinação de várias (relacionadas entre si ou não).

Diversos autores abordam as dimensões da capacidade de inovação que, mesmo utilizando outras nomenclaturas, estão contemplados na proposta Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006). O ambiente organizacional (cultura organizacional), a aprendizagem organizacional e os recursos humanos (estratégicos e efetivos) também são fatores importantes à inovação (PAPACONSTANTINO, 1997; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2002; MOLINA-PALMA, 2004; DOBNI, 2010; GOSWAMI; MATHEW, 2011).

Complementando o radar da inovação, Bachmann e Destefani (2008) adicionaram a dimensão da ambiência inovadora, que avalia se o clima organizacional é propício à inovação. Com isso, pode-se afirmar que a ambiência inovadora está relacionada com os recursos humanos da empresa que colaboram com a cultura da inovação (BACHMANN, DESTEFANI, 2008). O quadro 5 apresenta as variáveis de avaliação da ambiência inovadora:

Quadro 5 - Construtos e variáveis de análise da ambiência inovadora.

Construtos	Variáveis
Fontes externas de conhecimento	Relação com entidades de pesquisa e ensino, sindicatos e etc.; Conhecimento e utilização dos recursos do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT); Participação de eventos técnicos (seminários, congressos, feiras, etc.); Busca de conhecimento junto a fornecedores e clientes; Aquisição de informações técnicas patenteadas.
Propriedade intelectual	Número de patentes ou registros de desenho industrial.
Ousaria inovadora	Quantidade de projetos de desenvolvimento de novos produtos ou processos que acabaram abandonados em determinado período.
Financiamento da	Avalia se a empresa utiliza atualmente, obteve ou

inovação	tentou obter recursos financeiros de programas de fomento à inovação, como FINEP, Fundações estaduais de pesquisas etc.
Coleta de ideias	Avalia a existência de métodos (formais ou informais) para coletar sugestões dos colaboradores.
Colaboradores com formação para pesquisa	Número de mestres e doutores no quadro funcional das organizações.

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008).

Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) o radar da inovação contribui não apenas para medir o grau de inovação de uma empresa, mas também para auxiliar as empresas a identificar seus pontos fracos e fortes, oportunidades promissoras e desenvolver estratégias de inovação.

2.4 GESTÃO DO DESIGN

O design, de acordo com a afirmação de Gorb e Dumas (1987), é um processo que engloba não somente as questões estéticas de um produto, mas também os aspectos do uso, comercialização e produção, levando em conta os fatores técnicos, de engenharia e as exigências do mercado. Os autores conceituam a gestão do design como as ações indispensáveis ao desenvolvimento de um artefato, incluindo uma série de atividades organizacionais necessárias à sua produção.

Mozota (2008) aborda o design sob o ponto de vista do conhecimento, onde o designer se apropria de conceitos de modelos já desenvolvidos, através de pesquisa nas ciências sociais, gestão (marca, identidade, inovação e estratégia) e uso de métodos para melhorar as práticas cotidianas. Para a autora, o valor do design está no intercâmbio do conhecimento com outras áreas do conhecimento.

A gestão do design refere-se às atividades de gestão, métodos e habilidades necessárias para otimizar a gerenciar os processos de design, onde a gestão do design está relacionada com aspectos visuais (marca e produtos) e não visuais (desenvolvimento de produtos, produção, distribuição e venda) de uma empresa (KOOTSTRA, 2009). Entretanto, o autor ressalta mais uma importante função da gestão do design, a união entre o campo criativo e o mundo dos negócios.

A gestão do design consiste em um processo multidisciplinar, que desenvolve a aproximação entre as áreas da empresa (como engenharia,

administração, etc.); e interdisciplinar, a partir do momento em que integra o projeto de um novo produto desde o conceito até os pontos de contato do cliente, atuando desde as atividades do projeto até chegar ao consumidor (CPD, 1997; ACKLIN, 2010; BEST, 2012)

Conforme Best (2012), a gestão do design está inserida em um contexto formado por diferentes atores e disciplinas, que compõem os ambientes que exercem influência sobre a empresa - ambiente externo (sociedade, clientes, tecnologia, política e meio ambiente) e interno (gestão, engenharia, finanças, direito, economia, branding e inovação). A área abrange o gerenciamento das relações entre as pessoas, projetos, processos e procedimentos que envolvem os produtos e serviços utilizados diariamente pelos indivíduos (BEST, 2012). Então, a atividade de design promove benefícios para a sociedade, para os negócios e para a economia.

Corroborando a afirmação de Best (2012), See (2010) declara que a gestão do design contribui para a competitividade empresarial e, consequentemente, para indústria e para a nação. Conforme o autor, o design contribui no processo de desenvolvimento de técnicas criativas, que por sua vez, colaboram para a transformação de ideias em resultados tangíveis. A gestão do design consiste na sinergia entre o design e os negócios, gera a integração entre design, inovação, tecnologia, gestão e clientes, impactando os ambientes interno e externo da organização, gerando resultados no âmbito econômico, social e ambiental (SEE, 2010; DMI, 2013).

Para a indústria, a gestão do design colabora no desenvolvimento de produtos, processos e serviços mais alinhados com às necessidades dos usuários. Para a comunidade, resulta em iniciativas sociais que podem gerar valor em todos os aspectos da sociedade; e no setor público, a gestão do design colabora para execução de serviços públicos centrados nas necessidades da população e contribui para a formulação de políticas públicas mais abrangentes e inovadoras (SEE, 2010).

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) argumentam que a característica peculiar da gestão do design consiste na identificação e comunicação dos caminhos pelos quais o design pode contribuir para a criação de valor estratégico para a organização. Os autores relacionam dois objetivos principais de gestão do design na organizações: instruir os gerentes acerca do papel do design para a organização e desenvolver metodologias de integração do design ao contexto organizacional.

A gestão do design, sob a ótica do Centro Português de Design (CPD, 1997), apresenta duas abordagens, na gestão de projeto e no plano empresarial. Do ponto de vista do projeto, o foco está na gestão de

recursos humanos e materiais desde a ideia até o lançamento do produto no mercado. Enquanto no plano empresarial, a gestão do design atua proporcionando condições e meios adequados na organização para gerar novos produtos.

A gestão do design engloba, de acordo com *Design Management Institute* (DMI, 2013), o nível tático (design corporativo), o nível operacional (o pessoal, os métodos e os processos) e o nível estratégico, que atua em toda a organização gerando o diferencial que guiará a empresa para ao sucesso. Para o DMI (2013), a gestão do design utiliza metodologias e processos comuns de projetos de design para resolver os problemas do negócio.

A forma como o design pode ser utilizado nas organizações é exposto por Mozota, Klöpsch e Costa (2011) e Best (2012), que apresentam o modelo de criação de valor do design. Tal modelo, consiste na maneira como o design gera valor para as empresas, são eles:

- a) Design como diferenciador: quando o design cria a diferenciação por meio do desenvolvimento de identidade visual e agrega valor aos produtos e serviços, gerando a vantagem competitiva;
- b) Design como integrador: ferramenta de gestão de processos de desenvolvimento de produtos e de processos de inovação centrados no usuário;
- c) Design como transformador: recurso para criação de oportunidades de negócios, por meio da contribuição na gestão das mudanças e no processo de aprendizado das organizações;
- d) Design como um bom negócio: quando o design gera impacto financeiro (positivo) nas organizações e contribui para a sociedade em geral (design inclusivo, design sustentável).

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) alegam que a gestão do design pode ser implementada nas empresas em três níveis:

- 1) operacional, com ênfase na criação de valor agregado;
- 2) funcional, que aborda a administração de relacionamentos; e
- 3) estratégico, cujo enfoque está na gestão dos processos organizacionais.

Martins e Merino (2011) apresentam conceitos similares ao dos autores, porém, sob a nomenclatura de gestão do design operacional, tático e estratégico. A maneira como a gestão do design contribui para

as empresas pode ser verificada através da relação entre os níveis de gestão do design e os modelos de criação de valor (quadro 6).

Quadro 6 - Relação em os níveis de Gestão do design e os modelos de criação de valor

Níveis de Gestão do design	Modelos de criação de valor do design	Competências do design	Áreas Estratégicas relacionadas
Design operacional	Design como diferenciador	Competência econômica que muda as atividades primárias da cadeia de valor.	Marketing da marca, Produção, Comunicação.
Design funcional	Design como integrador	Competência administrativa que muda as atividades de valor na cadeia de valor	Estrutura, Gestão da tecnologia, Gestão da inovação.
Design estratégico	Design como transformador Design como um bom negócio	Competência central que muda a cadeia de valor do setor e a visão da indústria	Estratégia, Gestão do Conhecimento, Gestão de rede.

Fonte: adaptado de Mozota, Klöpsch e Costa (2011) e Martins e Merino (2011).

No design operacional, a disciplina está relacionada com atividades de execução do projeto de desenvolvimento de produtos e com o mix de marketing (produto, preço, distribuição e promoção), interagindo com as áreas de produção, engenharia e comercialização (FERREIRA, 2006).

Conforme Mozota, Klöpsch e Costa (2011), o design ao nível operacional irá impactar na oferta de produtos/serviços da empresa ou na criação de valor por meio da diferenciação de produtos no mercado. Consiste na gestão do projeto de design, envolvendo o planejamento, execução e controle das ações de design com foco no marketing da marca, no desenvolvimento de produtos e na comunicação com o consumidor (VATRAS, 2010).

As principais funções do design, ao nível operacional, referem-se ao desenvolvimento, execução e organização dos projetos de design, além do controle dos resultados (MARTINS; MERINO, 2011).

O design ao nível funcional, de acordo com Mozota, Klöpsch e Costa (2011), tem competência administrativa, gerando impactos nos processos da organização. Assim o design tem como função a integração com as áreas de apoio da empresa (gestão da inovação e tecnologia), desenvolvendo a intermediação entre as estratégias da empresa e as ações de design.

No contexto estratégico, o design atua de forma mais ampla, atuando no planeamento estratégico na definição dos objetivos, missão, valores e posicionamento da empresa no mercado, relacionando-se com todos os departamentos da organização (FERREIRA, 2006; MARTINS; MERINO, 2011).

O design estratégico é descrito por Mozota, Klöpsch e Costa (2011), como transformador do ambiente da empresa, contribuindo para a estruturação do contexto de atuação, compreensão da concorrência e a transformação da missão e políticas, gerando inovações, criando valor e atendendo às necessidades reais dos consumidores. Os autores explicam que o design pode auxiliar o processo de tomada de decisão de diferentes maneiras, conforme o grau de maturidade em gestão do design da organização (quadro 7).

Quadro 7 - Responsabilidades dos níveis de design

	Design operacional	Design funcional	Design estratégico
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Definir uma política de design nas estratégias de produtos e de comunicação. • Estabelecer uma política de marca e o papel que desempenha na marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a estratégia de design com os departamentos de marketing, inovação e comunicação. • Difundir a estratégia de design na implementação da estratégia empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar uma estratégia empresarial que incorpore metas de design. • Fixar uma estratégia de design. • Garantir que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicação, espaço e informações.

Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Esboçar briefings de design. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar procedimentos /cronogramas • Definir padrões de desempenho de design. • Determinar relacionamentos entre design e qualidade total 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar projetos de design. • Lançar testes de design. • Delimitar padrões de design: normas gráficas, estruturais e de produtos.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar designers. • Indicar equipes e pessoas que ficarão conectadas com os designers. • Nomear um “líder” de design 	<ul style="list-style-type: none"> • Expor o papel, o local de trabalho e as tarefas do gerente de design na estrutura da empresa. • Criar um modelo-matriz para inovação de projetos. • Implementar um serviço interno de design. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representar o design no nível da alta administração • Criar uma mentalidade que seja favorável ao design.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os orçamentos de projetos de design. • Estimar os custos do design. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listar os fornecedores e designers colaboradores. • Garantir que o orçamento seja programado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as regulamentações de gestão do design. • Assegurar que haja um orçamento para implementar a estratégia de design.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir as competências do design. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a compreensão do design entre os participantes da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um clima favorável ao design. • Influenciar as contratações e o gerenciamento das carreiras em design.

Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a compreensão das metas da empresa entre os designers. • Esboçar a documentação e o controle de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esboçar planos de marketing, design e produção. • Disseminar o <i>know-how</i> do design na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a missão do design na empresa. • Implementar a detecção de tendências.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Formar relações com escolas de design. • Criar orientações gráficas para a comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar o relacionamento entre padrões gráficos e arquitetônicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover concursos de design. • Comunicar conceitos de produto.
P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar transferências de tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar as relações com os fornecedores. • Formar uma política de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um relacionamento entre design e detecção de tendências tecnológicas.

Fonte: Adaptado de Mozota, Klöpsch e Costa (2011, pp. 303-304)

O design como estratégia de gestão tem relação direta com a missão da empresa, visto que colabora para a identificação das necessidades dos consumidores e problemas nos produtos, busca oportunidades de mercado, avalia a concorrência e trabalha na organização do cronograma dos projetos e alocação de recursos (VATRAS, 2010). Conforme Luca e Emidio (2012), é possível alcançar a inovação empresarial por meio da inovação em design, onde a disciplina contribui no processo de desenvolvimento de novos produtos, com foco no consumidor.

A gestão do design desenvolve estratégias competitivas para posicionar a empresa no mercado, diferenciar os produtos, contribuindo para a melhoria da eficiência organizacional, por meio de planos estratégicos e operacionais, baseados na missão e visão da empresa. (VATRAS, 2010; MARTINS, MERINO, 2011)

De acordo com Luca e Emidio (2012) o design contribui para a competitividade das empresas no quesito financeiro, de produto e de imagem. Em relação ao aspecto econômico, o design auxilia na

formação do preço e margem de lucro; quanto aos produtos e serviços o design engloba benefícios por meio da melhoria no desempenho, originalidade, aparência, acabamento, durabilidade e segurança; no quesito da imagem, o design aperfeiçoa a apresentação do ponto de venda e da embalagem (LUCA, EMIDIO, 2012).

Com isso, Best (2012) afirma que o gestor de design deve identificar as maneiras de criar valor às organizações, seja no âmbito dos produtos ou da própria organização. A autora afirma que, atualmente, o design pode ser uma grande fonte de vantagem competitiva, uma vez que impacta na organização desde o nível operacional, podendo atuar na redução de custos do processo produtivo, até o nível estratégico, trabalhando na decisão das melhores maneiras de atender às reais necessidades dos consumidores.

O design pode gerar valor para a empresa em vários contextos e níveis, entretanto, conforme Mozota (2008), a área pode gerar um valor substancial ou financeiro. O primeiro refere-se ao valor gerado através da obtenção de mais clientes, estando relacionado ao desempenho estratégico da empresa. E o valor financeiro refere-se ao valor monetário que gera para os acionistas.

Ferreira (2006) cita o modelo de design do Instituto de Economia e Pesquisa da Nova Zelândia (NZIER), que define a disciplina como um processo, envolvendo atividades de:

- pesquisa com o consumidor;
- desenvolvimento de conceito: identificação dos conceitos que refletem os desejos e necessidades dos clientes em produtos ou serviços utilizando, entre outras coisas, a inovação);
- validação do conceito: definição dos conceitos indicadores de mercado, concorrência e de processo produtivo;
- resolução de design: produto final, teste de uso e funcionalidade, avaliação da atratividade estética, otimização do projeto e questões relacionadas à patente e propriedade intelectual;
- otimização da produção: melhoria da produção, qualidade e segurança enquanto se reduz os custos de produção e distribuição; e
- comunicação: desenvolvimento da marca e materiais de marketing).

Sendo a atividade de design um processo, cada ação gera um tipo de resultado (valor) para a empresa (quadro 8).

Quadro 8 - Valores gerados pelo design e suas variáveis

Valores (resultados)	Variáveis
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - Investigação de necessidades; - Vantagem funcional; - Performance; - Identidade e estilo de vida; - Objeto de desejo; e - Confiança
Atração emocional/sensorial	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência aumentada/tátil; - Melhoria estética/forma; - verificação antropológica; - Ambientalmente amigável; - Imagem de marca superior; - Melhoria na comunicação/valor percebido; e - Sinalização do ponto de venda
Distribuição/logística	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de especificação; - Embalagens adequadas; - Facilidade de armazenagem; - Suporte a vendas/catálogo; - capacidade de manuseio; - Eficiência logística; e - Exposição de ponto de venda
Adequação à proposição	<ul style="list-style-type: none"> - Interface física e tecnológica/ inovação; - Normas técnicas; - Mais durável; - Mais seguro; - Uso amigável; - Legibilidade; - Prototipagem; e - teste de uso
Produção	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade; - Novos materiais/eficiência; - redução de partes constituintes; - Orientação de descarte e reciclagem; - Qualidade/consistência; - Mecanicidade; - Eficiência energética/produção mais limpa; e - Redução do tempo.

Fonte: adaptado de Ferreira (2006, p. 30)

A vantagem competitiva empresarial é conquistada por meio da inserção de valor agregado aos produtos, tal fato pode ser adquirido por meio da introdução de novas tecnologias aos produtos, da implantação de técnicas de gestão, visando a redução de custos, mediante a gestão do design nos processos produtivos (FERREIRA, 2006). Conforme o autor, quando o design é inserido de maneira estratégica nas organizações, pode agregar valor por meio de:

- Redução de custos: introdução de processos que reduzem o gasto energético, diminuição na utilização de insumos ou nos componentes de um produto, aumento da produtividade por meio de sistemas de produção mais eficientes e com o uso de técnicas de criatividade para resolver produtos de uso, armazenamento, transporte, etc.

- Acréscimo no valor do produto: através do trabalho de desenvolvimento de produto, para atender da melhor maneira possível as necessidades dos clientes. E por meio do conceito, em que se comunica os benefícios intangíveis, tais como, marca, imagem, padrão estético, pertencente a um estilo de vida específico, etc. Estes elementos geram produtos diferenciados e com isso aumentam a receita proveniente das vendas.

Assim, uma maneira de avaliar como o design gerou valor para empresa, é por meio dos resultados empresariais, que, conforme Ferreira (2006), podem ser o aumento das vendas, criação de lealdade dos clientes, acréscimo na participação de mercado ou desenvolvimento de novos mercados, margens maiores (com menor custo de produção), redução do fracasso, aumento nos canais de distribuição e custos logísticos, acréscimo do patrimônio líquido intangível (marca) e menor capital empregado (recursos humanos e infraestrutura de distribuição).

A gestão do design é uma competência que tem íntima relação com a inovação, visto que as empresas necessitam inovar frente à concorrência (CEC, 2009). Assim, conclui-se que as empresas que investem em design são mais inovadoras e rentáveis, resultando em um crescimento mais acelerado em comparação com organizações que não investem em design (KOOTSTRA, 2009). Entretanto, para que se possa tornar tangível a contribuição do design para as empresas, faz-se necessário uma avaliação da gestão do design na organização, para validar as contribuições e prestar contas aos *stakeholders*.

2.4.1 Modelos de gestão do design

Para uma empresa se tornar mais competitiva é preciso gerar uma vantagem competitiva, por meio da combinação entre os recursos da empresa, tornando a oferta de produtos ou serviços original e difícil de ser copiada (MOZOTA, 2006). Para a autora, a vantagem competitiva pode ser obtida por meio do design, de duas maneiras:

- Design como diferencial: a vantagem competitiva vem do ambiente externo. Com base no mercado, os produtos e serviços da empresa são aprimorados, busca-se a diferenciação por meio do design de produtos, valor agregado, identidade visual e etc.
- Design como coordenador ou integrador: a vantagem competitiva é desenvolvida internamente, através da combinação dos recursos e processos empresariais, difíceis de serem copiados (design como processo, design como conhecimento, design como recurso, design avançado para um novo negócio).

As empresas que desenvolvem sua vantagem competitiva com base no ambiente externo, compreendem o design como uma forma de gerar imagem, enquanto as empresas que buscam internamente suas vantagens competitivas utilizam o design como uma competência essencial (MOZOTA, 2006). Para a autora, os resultados financeiros podem ser avaliados através da relação entre os lucros obtidos e o capital investido.

As estratégias de design podem gerar impactos positivos para as empresas, entretanto, para isso, faz-se necessária uma gestão eficaz, por meio da mensuração do impacto do design nas empresas, transformando a área em uma ferramenta de gestão de valor (BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999; MOZOTA, 2006).

Bruce, Cooper e Vazquez (1999) apresentam um modelo de gestão do design onde se identifica as necessidades de design na organização, desenvolve-se o projeto e em seguida é feita a avaliação do mesmo. Pode-se afirmar que tal método é uma maneira, ainda primitiva, de diagnóstico de design. O quadro 9 apresenta uma síntese dos modelos para implementação da gestão do design nas empresas encontrados na literatura com seus respectivos autores.

Quadro 9 - Síntese dos modelos de implantação da gestão do design nas organizações

Modelo/Autor	Descrição
<p>Método <i>Structured Planning</i> (Quarante, 1992)</p>	<p>Consiste em um fluxograma de informações sobre o processo de concepção de produtos. Propõe a avaliação (seleção e interpretação) das informações recebidas de todos os envolvidos no processo de criação do produto, onde tais dados são organizados para o desenvolvimento e planificação de projetos.</p>
<p>Processo Estratégico de comunicação (Quarante, 1992)</p>	<p>Foco no desenvolvimento da percepção da imagem da empresa. Trata-se de um modelo de planejamento de estratégia de comunicação que propõe operações de comunicação interna e externa da organização e seus impactos sobre a percepção da imagem empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processos de comunicação internos: melhorias no desenvolvimento de produtos, comunicação e espaços de trabalho. - Processos de comunicação externos: melhorias físicas (produtos, embalagens, ponto de venda e arquitetura), melhorias na comunicação (relações públicas, publicidade institucional) .

<p>Tipologia VIPP - valor, imagem, processo e produção (Trueman, 1998)</p>	<p>Foco em estratégias para a inovação. Apresenta quatro dimensões para inovação: valor, imagem, processo e produção. A cada um destes elementos são associados a atributos de design no contexto de produto e corporativo.</p> <p><u>Nível de produtos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor: incorpora estética como qualidade, agrega valor; - Imagem: gera diferenciação, diversificação, atribui identidade; - Processo: estimula o desenvolvimento de novas ideias. - Produto: reduz complexidade, os custos e o tempo de produção, estimula o uso de novas tecnologias e materiais. <p><u>Nível corporativo:</u> ferramenta para desenvolver estratégias competitivas e diferenciadas (promove a cultura e identidade corporativa, desenvolve atributos de design na estratégia corporativa e serve de ponto de apoio para o desenvolvimento de novos projetos).</p>
<p>Modelo de renovação estratégica (Ravasi; Lojacono, 2005)</p>	<p>Design orientado para a renovação, composto por duas fases inter-relacionadas, que promovem, em um primeiro momento, mudanças nos produtos e serviços da empresa e em um segundo nível alterações organizacionais.</p> <p><u>Fase de desenvolvimento de produtos:</u> geração de ideias, avaliação e seleção de ideias.</p> <p><u>Fase de desenvolvimento organizacional:</u> revisão da filosofia de design (verificar se é difundida por toda a empresa), difusão de novas ideias (ações concretas e simbólicas para que garantir os esforços de marketing na geração de novas ideias).</p>
<p>Modelo de Valor em Gestão do Design (Mozota, 2006; 2008)</p>	<p>Foco no alinhamento das estratégias de design com as estratégias globais da empresa. Propõe uma associação entre as quatro perspectivas do modelo <i>Balanced Score Card</i> (BSC) de Kaplan e Norton e os quatro poderes do design:</p> <ul style="list-style-type: none"> - perspectiva do cliente (design como diferencial); - perspectiva do processo (design como coordenador); - perspectiva de aprendizagem (design como transformador); - perspectiva das finanças (o design como um bom negócio).

<p>Escada do Design (<i>Design Ladder</i>), (DDC, 2003)</p>	<p>Desenvolvido pelo Centro Dinamarquês de Design (<i>Danish Design Center</i>), a ferramenta avalia o investimento e a gestão do design na empresa. É composto por quatro níveis: <u>Ausência de design</u>: a empresa praticamente não gerencia o design, quando isso ocorre, é como uma parte mínima do processo de desenvolvimento de produtos e, geralmente, realizado por profissionais sem conhecimento/ experiência na área.</p> <p><u>Design como estilo</u>: o design é gerenciado ao nível operacional, envolvendo apenas a área de projeto de produtos.</p> <p><u>Design como processo/função</u>: o design envolve outros departamentos no desenvolvimento de novos produtos/serviços. Neste caso, o design não é resultado de uma atividade, mas de um método integrado desde as primeiras etapas de criação de um produto.</p> <p><u>Design como cultura</u>: empresas que gerenciam o design neste nível (estratégico) são as que buscam se estabelecer como líderes de inovação no mercado. São altamente orientadas pelo design, onde os funcionários têm a consciência da importância. O design ao nível estratégico atua com a alta gerencia, o designer trabalha e decide juntamente com os diretores proprietários.</p>
<p>A escada de gestão do design Kootstra (2009)</p>	<p>Desenvolvido a partir do modelo <i>Design Ladder</i> (Escada do Design) do Centro Dinamarquês de Design, este modelo tem foco específico na gestão do design. Também está dividido em quatro níveis de gestão do design (ausência de design, design como estilo, design como processo e design como cultura). São baseados em cinco fatores, que especificam e detalham ainda mais a Gestão do Design dentro da empresa: conhecimento do design, planejamento para o design, processos, expertise e recursos para o design.</p>

Fonte: Adaptado de Quarante (1992), Trueman (1998), Ravasi e Lojacono (2005), Mozota (2006; 2008), Kootstra (2009), Ferreira (2011) e CBD (2014)

Com base nas informações apresentadas no quadro 9, percebe-se que os modelos propostos por Quarante (1992) consistem em soluções de comunicação, no primeiro modelo buscam-se soluções de comunicação interna para alinhar as ideias de toda a empresa com o departamento de design, para assim, desenvolver produtos melhores,

enquanto o segundo modelo aborda a atuação do design sobre a imagem da empresa no mercado.

O modelo de Trueman (1998) é mais estruturado e abrange mais áreas da empresa, o design apresenta uma visão mais holística, envolvendo os processos de produto e as estratégias empresariais. A proposta de Ravasi; Lojacono (2005) também tem foco em produtos e a área organizacional, porém, não está tão integrado no desenvolvimento de estratégias empresariais como a Tipologia VIPP de Trueman (1998).

O modelo do Valor em Gestão do Design também consiste em uma proposta que envolve vários aspectos da empresa, além do produto, e sugere um alinhamento das estratégias de design com as estratégias da empresa. Outro fator importante no modelo de Mozota (2006; 2008), é que ela propõe a avaliação da eficiência do design para empresa, que pode ser comparado com a eficiência da indústria a qual a organização faz parte.

A proposta de Mozota (2006; 2008), também é eficaz visto que deriva de uma ferramenta já utilizada e amplamente compreendida na área da gestão empresarial, o que facilita a sua implantação na organização. Entretanto, o modelo se adequa melhor a empresas que já gerenciam o design de forma estratégica, onde já é possível identificar como o design gera valor.

O modelo da Escada da Design, é bastante desenvolvido e evidencia a maneira como o design é gerenciado atuando dentro da organização, porém, na esfera de análise, ainda deixa lacunas sobre a critérios científicos para avaliar a gestão do design na organização. A proposta de Kootstra (2009), que tem como base o modelo da Escada de Design, é bem desenvolvida e apresenta a unidades de análise que devem ser levadas em consideração ao avaliar uma empresa sobre a gestão do design. Mais uma vantagem deste modelo, é que seu foco é específico para gestão do design em vez de simplesmente o design.

2.4.1.1 A escada de gestão do design

Apesar de na literatura já existirem autores que abordam as contribuições do design para as empresas, ainda há uma lacuna quanto a avaliação da capacidade de gestão do design, sendo necessário um modelo conceitual claro e preciso (KOOTSTRA, 2009).

A partir do modelo Design Ladder (Escada do Design) do Centro Dinamarquês de Design, Kootstra (2009) desenvolveu o modelo da Escada de Gestão do design, com foco específico na gestão do design, dividido em quatro níveis de gestão do design, com base em cinco

fatores. Conforme Kootstra (2009), a Escada de Gestão do design avalia o comportamento típico das empresas em relação à gestão do design (expresso em quatro níveis), onde o grau mais alto representa uma maior maturidade da empresa quanto a gestão do design. O quadro 10 apresenta os quatro níveis e suas características gerais.

Quadro 10 – Escada de Gestão do design

NÍVEL 1	Sem gestão do design: o Design não desempenha nenhum papel no desenvolvimento do produtos/ serviços.	Neste nível, há alguma ou nenhuma atividade de design. As políticas de design são limitadas ou inexistentes, há pouco ou nenhum conhecimento existente para atuar com as atividades de design. As atividades de design tendem a ser imprevisíveis, com metas e diretrizes limitadas, devido à falta de procedimentos claramente definidos.
NÍVEL 2	Gestão do design no domínio de projeto: o design é apenas relevante em termos de estilo.	Neste nível, a gestão do design é realizada apenas para atender demandas limitadas dos negócios (ex.: melhoria de produtos). O design é usado como um acabamento final/ <i>styling</i> de produtos. O design é mais utilizado como uma ferramenta de marketing e não como ferramenta para o desenvolvimento de novos produtos ou colaborador no processo de inovação. Há pouca ou nenhuma colaboração entre departamentos e mínima coordenação de atividades.
NÍVEL 3	Gestão do design ao nível funcional: design é parte integrante do processo de desenvolvimento.	O design é integrado às atividades de desenvolvimento de produtos, mas não controla processos de inovação nas empresas. A importância do design na inovação e diferenciação é bem compreendido pela empresa e, como resultado, a gestão do design não se limita aos produtos e se estende aos processos de inovação. Entretanto, não há departamento ou pessoas dedicadas à gestão das atividades de design. A gestão do design é realizada de forma proativa no desenvolvimento de produtos e inovações.

NÍVEL 4	Gestão do design como parte da cultura empresarial: o design é um meio estratégico fundamental de incentivo à inovação	No quarto nível, o design é visto como uma ação estratégica, sendo um elemento norteador da inovação. Organizações neste nível aspiram estabelecer-se como líderes de mercado através do design e inovação. Essas empresas são altamente focadas em design e se destacam porque têm uma estratégia de diferenciação no mercado focada em design. A alta gerência e outros departamentos estão envolvidos na aplicação do design com foco na inovação. O design é uma parte integrada à cultura corporativa da empresa.
----------------	---	--

Fonte: adaptado de Kootstra (2009), Best, Kootstra e Murphy (2010), Best (2010), Koskinen e Thomson (2012), Murat Akpinar e Mermercioglu (2014) e CBD (2014).

Kootstra (2009) afirma que o sucesso ou fracasso da gestão do design depende de cinco fatores, definidos a partir de um amplo estudo bibliográfico, onde cada elemento está presente em cada uma dos níveis da Escada de Gestão do design. Conforme o autor, os fatores são: conhecimento dos benefícios do design, planejamento para design, recursos para design, expertise e processo. O quadro 11 apresenta um resumo dos fatores e os níveis de design.

Quadro 11 – Grau de maturidade da Escada de gestão do design

Níveis de gestão do design	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
	Sem gestão do design	Gestão do design ao nível de projeto	Gestão do design ao nível funcional	Gestão do design como parte da cultura empresarial

Processo	Planejamento	Conhecimento dos benefícios
Empresa ou planos de marketing não mencionam a gestão do design	Nenhuma ideia onde o design se encaixa dentro dos processos atuais	Não tem conhecimento dos benefícios e valor potencial do de design (gestão inconsciente do design ou sem gestão)
Planos e objetivos limitados existem no nível de projetos individuais	Inconsistente e no final do desenvolvimento; não repetível entre projetos	Alguns especialistas funcionais são conscientes dos benefícios.
Planos e objetivos existem no sentido de definir e integrar o design em várias atividades	Realizado de forma consistente e no início do processo de desenvolvimento. Gestão do design como um processo formal que impulsiona o desempenho	A maioria está ciente de que é importante para a empresa se manter competitiva
O design é parte de planos estratégicos; planejamento do projeto é um processo dinâmico que impulsiona o negócio	Atividade contínua; empresa está envolvida no processo de melhoria contínua da gestão do design	Todos estão conscientes de que é de fundamental importância para alcançar a posição de liderança.

Recursos para o design	Expertise
O negócio não se compromete recursos para o design (não reconhece o retorno do investimento em design)	Pouco ou nenhum conhecimento acerca da gestão do design; nenhuma ferramenta de gestão do design aplicada
São alocados recursos limitados para projetos individuais; investimentos de design pontuais sem avaliação dos retornos	Algumas habilidades; ferramentas básicas de gestão do design aplicadas de forma consistente; muito espaço para melhorias.
Recursos suficientes são alocados com base no potencial de retorno, procedimentos limitados em prática para auxiliar a tomada de decisão	Ferramentas padrão de gestão do design aplicadas de forma consistente; algum espaço para melhorias
São alocados recursos substanciais, com os processos financeiros que avaliam os investimentos, há avaliação de risco e acompanhamento do retorno.	Competências e conhecimentos adequados, uso de ferramentas avançadas de gestão do design; métricas adequadas utilizadas

Fonte: adaptado de Helsinki e Disseny (2011)

O conhecimento dos benefícios do design visa avaliar se a alta gerência e os funcionários estão cientes do potencial que a gestão do design tem de agregar valor à empresa, contribuindo para o sucesso de um produto (KOOTSTRA, 2009). O conhecimento dos benefícios do design está relacionado ao reconhecimento do potencial do design como um recurso empresarial, através da identificação das contribuições do design para a empresa, de forma a ser assimilada e aplicada para fins comerciais (ACKLIN, 2011).

Conforme estudo desenvolvido por Acklin (2010), sobre a absorção da gestão do design pelas organizações, é possível denominar este fator como a capacidade organizacional de adquirir conhecimentos de design, que pode estar relacionado com a aquisição de conhecimento científico e tecnológico através de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A ausência de conhecimento dos benefícios do design cria uma barreira que impede a gestão eficaz do design (KOOTSTRA, 2009). O conhecimento e aplicação dos benefícios do design pode gerar benefícios nos processos de fabricação e marketing (ACKLIN, 2011).

O fator de planejamento para o design relaciona-se com o desenvolvimento de uma estratégia de design (documentação formal dos princípios, metas e objetivos) articulada com o plano de negócios e amplamente divulgada entre os funcionários (KOOTSTRA, 2009). Para o autor, outro elemento que está contido neste fator refere-se à capacidade da empresa de formular metas de design (alinhadas com os objetivos estratégicos empresariais) visando conduzir as atividades de design.

Acklin (2011) apresenta o conceito da assimilação do conhecimento de design na organização, cuja definição é similar ao planejamento para o design. Conforme a autora, a assimilação está relacionada com uma compreensão mais profunda sobre o design, vinculando-o com as metas da organização, projetos e processos empresariais.

Os recursos para design consistem em todos os investimentos de design, envolvendo pessoal habilitado para as atividades de design, ambiente de trabalho criativo e equipamentos (hardware e software) apropriados para as atividades de design (KOOTSTRA, 2009). Segundo o autor, este fato também tem relação com a capacidade de adequar os orçamentos para projetos de design, bem como, garantir a eficiência e eficácia na utilização dos recursos disponíveis pela organização.

A expertise tem relação direta com os recursos, refere-se à qualidade do pessoal (experiência, habilidades e conhecimentos) e as ferramentas e métodos utilizados (KOOTSTRA, 2009). Trata-se da conexão do design aos recursos da empresa, por meio da integração com os processos, funções de coordenação, alinhamento dos valores, formação do pessoal e etc. (ACKLIN, 2011).

A expertise apresenta proposta similar à transformação dos conhecimentos de gestão do design, apresentada por Acklin (2011), onde um novo conhecimento em design é implantado em uma organização através da utilização de ferramentas de design que melhoram todos os pontos de contato do consumidor com a empresa, tais como produtos, marcas, serviços, comunicação ou processos (de desenvolvimento de produtos ou de inovação).

O processo, de acordo com o Kootstra (2009), compreende a capacidade da empresa de desenvolver um processo de gestão do design nos processos de negócio, ou seja, quando o design está envolvido nas

políticas e processos de desenvolvimento de produto e inovação desde o início. Neste caso, de acordo com Kootstra (2009), o design consiste em uma atividade mais ampla, envolvido nos processos de decisão empresariais e interligado com as demais áreas do negócio.

Assim, conclui-se que a escada da gestão do design avalia não somente o entendimento do potencial de design como recurso empresarial, mas também avalia o vínculo do design à estratégia, a utilização das ferramentas, métodos e técnicas da gestão do design, a forma como o design é gerenciado (recursos disponíveis para o desenvolvimento) e a qualidade dos recursos empregados na gestão do design. A escada da gestão do design avalia a gestão do design de forma abrangente e em vários níveis na organização.

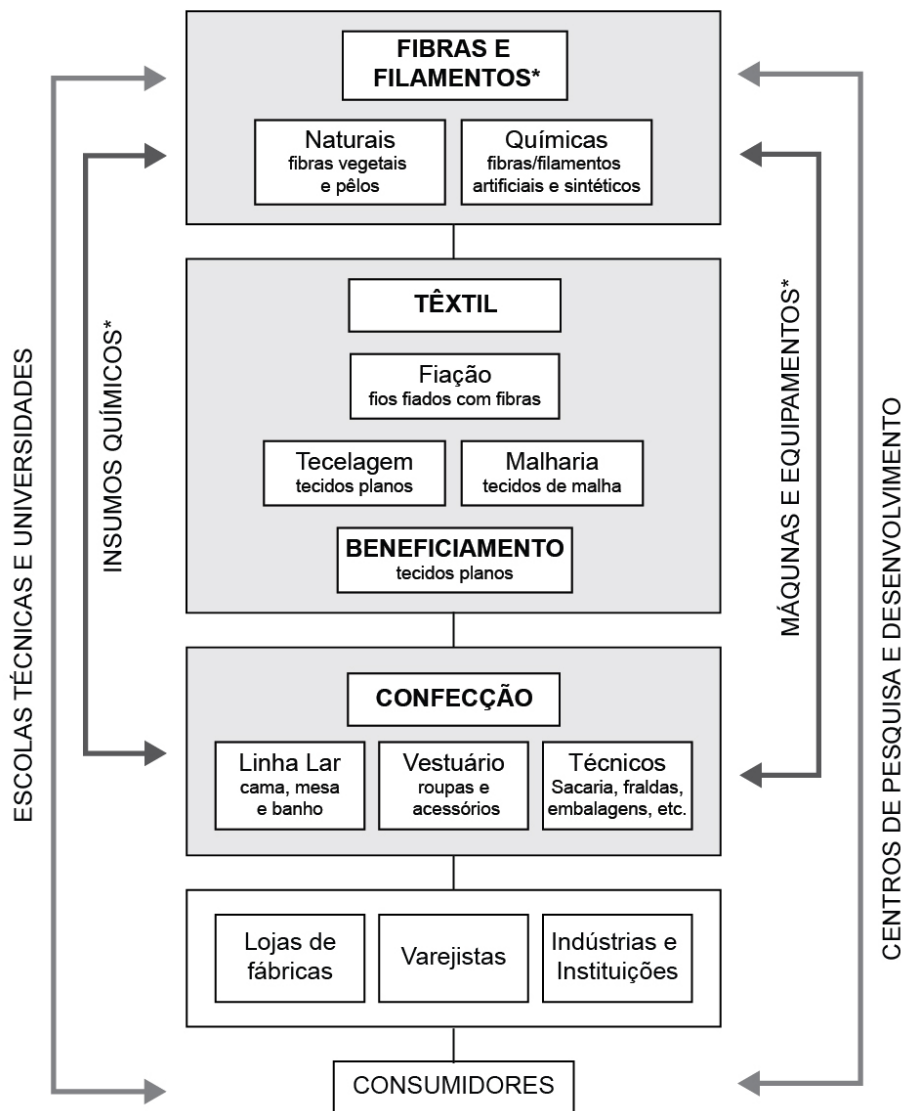
2.5 INDÚSTRIA TÊXTIL

A indústria têxtil é formada por uma cadeia de produção bastante ampla, sendo composta por quadro segmentos autônomos inter-relacionados, são eles: processos de fiação, tecelagem ou malharia, beneficiamento e confecção, há também a etapa opcional de lavagem industrial (COSTA; ROCHA, 2009; KROEFF, TEIXEIRA, 2012).

Na cadeia têxtil, o produto final de cada segmento é a matéria-prima da etapa posterior (COSTA; ROCHA, 2009). A fase produtiva de fiação faz a transformação da matéria-prima (fibras têxteis) em fios ou filamentos; o processo posterior, de tecelagem, fabrica tecidos planos ou de malha (malharia); na etapa de acabamento os tecidos são tingidos ou estampados. O processo seguinte é o de confecção, em que ocorre o desenho, desenvolvimento de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura, que ganham formas de vestuário, artigos para o lar (cama, mesa, banho e decoração) ou são destinados à indústria (filtros de algodão, componentes para interior de automóveis, embalagens e etc.) (UNICAMP, 2008; COSTA; ROCHA, 2009; KROEFF; TEIXEIRA, 2012). A figura 4 apresenta a estrutura completa da cadeia produtiva têxtil e confecção.

Kroeff e Teixeira (2012) apresentam uma visão simplificada do setor, onde o dividem em três setores: o produtor e fornecedor de fibras e filamentos químicos e naturais, o da manufatura têxtil (fios, tecidos e malhas) e o segmento de bem acabados (confecção). Apesar da estrutura sucinta apresentada pelos autores, a cadeia têxtil e de confecção tem um caráter bastante diversificado, onde cada setor é composto por uma série de segmentos diferenciados, com dinâmicas, processos técnicos e formas de organização próprios (UNICAMP, 2008).

Figura 4 – Estrutura da cadeia produtiva têxtil e confecção



*Segmentos fornecedores

Fonte: adaptado de CNI (2012)

O setor têxtil absorve as inovações tecnológicas desenvolvidas, principalmente, para o setor de máquinas têxteis e fibras químicas (UNICAMP, 2008). Entretanto, devido aos distintos produtos finais do setor de confecção, Unicamp (2008) destaca como fator primordial de competitividade para o setor, a capacidade de diferenciar produtos e atender às demandas nos padrões de consumos dos consumidores.

A indústria têxtil apresenta grande importância para o Brasil, devido a sua grande capacidade de geração de empregos, visto da amplitude da cadeia de valor, além do potencial para contribuir para a melhoria na balança comercial do país (SIENA, ET AL., 2009)

2.5.1 A indústria têxtil brasileira

A história da indústria têxtil no Brasil inicia a partir de 1844, quando a coroa portuguesa instaura taxas de 20% a 60% a cerca de três mil produtos importados em que, apesar da revolta de comerciantes e importadores, a medida favoreceu o crescimento da atividade no país (MONTEIRO FILHA; CORRÊA, 2002; SIENA ET AL., 2009; FUJITA; JORENTE, 2015).

Em 1864 o Brasil já possuía uma boa cultura de algodão, grande oferta de mão-de-obra e mercado consumidor em crescimento, contribuindo para o desenvolvimento da produção têxtil (FUJITA; JORENTE, 2015). No mesmo ano já havia 20 fábricas no Brasil, em 1882 o parque têxtil já possuía 48 manufaturas produzindo 20 milhões de metros de tecido anualmente e, em 1913, o Brasil já contava com 200 fábricas (FUJITA; JORENTE, 2015; SIENA ET AL., 2009).

Inúmeras indústrias foram inauguradas no país entre os anos de 1830 e 1884, até 1960 a Bahia concentrou o mais importante centro têxtil do Brasil, mas a partir de 1866, a construção da estrada de ferro ligando o Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, contribuiu decisivamente para que a região centro-sul passasse a receber um maior número de empresas (FUJITA; JORENTE, 2015).

A indústria têxtil brasileira começou a se consolidar a partir da primeira guerra mundial, quando as exportações ficaram prejudicadas, estimulando a indústria nacional a suprir a demanda interna (SIENA ET AL., 2009). O setor voltou a sofrer com a crise de 1929 nos Estados Unidos, mas nos anos seguintes (entre 1931 e 1938) se recuperou, registrando taxa de 50% de crescimento.

Com a 2ª Guerra Mundial as indústrias dos países envolvidos restringiram o uso de matéria-prima, dando ênfase para a produção militar, com isso, o Brasil aumentou sua exportação em 15 vezes,

tornando-se o maior produtor têxtil mundial (FUJITA; JORENTE, 2015). Porém, com o final da guerra as exportações nacionais caíram consideravelmente, desestimulando novos investimentos em equipamentos, ocasionando obsolescência técnica e problemas organizacionais (MONTEIRO FILHA; CORRÊA, 2002; SIENA ET AL., 2009).

O setor têxtil só começou a passar por transformações, conforme Siena et al. (2009), a partir da década de 50, com o início da industrialização brasileira, porém, não houve grandes investimentos no setor até meados de 1970. Conforme DEPECON (2015), a indústria entrou em crise na década de 70, devido à crise do petróleo, aumento das taxas de juros pelos EUA, elevação da dívida externa do país e a aceleração da inflação no Brasil. Assim, a indústria têxtil só começou a mostrar sinais de recuperação a partir de 1985 (SIENA ET AL., 2009).

Com as medidas governamentais de restrição à importação de maquinário e proteção de mercado, entre 1974 e 1989, as empresas brasileiras se acomodaram, apresentando dificuldades para acompanhar a competitividade e modernização ocorrida nas empresas do exterior (SIENA ET AL., 2009).

Com a abertura comercial do país, na década de 90, a indústria têxtil foi bastante afetada, o setor estava tecnicamente defasado e a gestão empresarial era pouco dinâmica - devido ao protecionismo dos anos anteriores -, além disso, a indústria nacional sofreu com a baixa qualidade, visto que o padrão passou a ser o internacional (SIENA ET AL., 2009; FUJITA; JORENTE, 2015).

Assim, para se adequar aos novos padrões do setor, a indústria têxtil brasileira teve que passar por um intenso processo de reestruturação organizacional e gerencial e modernização do parque fabril, para aumentar a produtividade (SIENA ET AL., 2009). Nessa mesma época, o Brasil começou a sofrer com a concorrência de tecidos artificiais e sintéticos importados da Ásia, mais baratos que os nacionais (FUJITA E JORENTE, 2015).

A abertura comercial trouxe inúmeras consequências para a indústria nacional, muitas empresas não conseguiram acompanhar a nova dinâmica do mercado e foram à falência, ocasionando um aumento do número de desemprego (GORINI, 2000). De acordo com a autora, as empresas passaram a buscar formas de reduzir os custos de produção, tais como:

- Migração das fábricas para o Nordeste brasileiro devido aos incentivos fiscais;

- Formação de cooperativas de trabalho (com menores custos de mão-de-obra);
- Redução do mix de produtos;
- Intensificação da terceirização da produção têxtil; e
- O aumento de produtos importados.

Conforme Gorini (2000), tais medidas incentivaram o crescimento da produção, onde o setor de confecção e acessórios alcançou a taxa de crescimento de 84%, apesar do aumento em 94% das importações.

Conforme a análise histórica da indústria têxtil brasileira, realizada por Fujita e Jorente (2015), o setor possui grande potencial de criação e inovação a ser explorado, necessitando para isso, de investimentos em inovação, tecnologia, geração de conhecimento por meio de pesquisa científica e o desenvolvimento de pesquisas compartilhadas na indústria têxtil.

Atualmente, o setor têxtil apresenta grande importância para a economia do Brasil, visto que é um grande gerador de empregos e apresenta grande volume de produção e exportação no país (FUJITA, JORENTE, 2015). A indústria têxtil brasileira é composta por 33 mil empresas que juntas empregam 1,6 milhão de pessoas e 8 milhões de empregos indiretos, representando 16,4% das admissões geradas no país (TEXBRASIL, 2015). O setor representa 5,7% do faturamento da indústria de transformação, em 2014 faturou US\$ 55,4 bilhões, produziu 6 bilhões de peças (vestuário, cama, mesa e banho) e recebeu investimentos no valor de US\$ 1,1 bilhão (TEXBRASIL, 2015).

A indústria têxtil do Brasil é o segundo maior gerador do primeiro emprego do país e segundo maior empregador da indústria de transformação, sendo o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo, é o quinto maior produtor têxtil global e o quarto em confecção (TEXBRASIL, 2015; ABIT, 2015). Apesar disso, o setor ainda possui uma participação pequena no mercado mundial - menos de 0,4%, enquanto a Ásia possui 50% do mercado mundial, com destaque para a China (ABIT, 2015).

O Brasil é um grande consumidor de produtos têxteis, estando entre os oito setores que mais cresceu nos últimos 10 anos. Ao mesmo tempo, houve um grande avanço na participação dos produtos importados no varejo, as importações aumentaram em 24 vezes na última década (ABIT, 2015). Conforme os autores, o mercado total de vestuário nacional é composto de 15% de produtos importados, sendo que há 10 anos esse índice era de apenas 2%.

Conforme os Fujita e Jorente (2015), o país passa por um período de grande mudança, a liberação comercial, que gerou a globalização do mercado doméstico, também trouxe a invasão de produtos importados, especialmente da China, país líder mundial em exportação de produtos têxteis. Os principais fatores que ocasionaram o crescimento da importação de produtos chineses no Brasil foram:

- O Fim do Acordo de Têxteis e Vestuário da OMC: o acordo entre Brasil, EUA, União Europeia e China previa a diminuição gradual do protecionismo, a eliminação das cotas de importação, e medidas antidumping (caso a China estivesse vendendo abaixo do custo de produção). O acordo vigorou até 2008 e seu fim beneficiou os países asiáticos (MENDONÇA; SALGUEIRO; GOMES, 2013);
- A crise econômica de 2008: com isso, Inglaterra e Estados Unidos, grandes consumidores de produtos importados, passaram a consumir mais produtos nacionais (FUJITA, JORENTE, 2015);
- O fato de mão-de-obra chinesa ser intensa e mais barata, apresentando grande produtividade (FUJITA, JORENTE, 2015)
- O parque produtivo moderno chinês, que garante boa produtividade (MENDONÇA, SALGUEIRO, GOMES, 2013); e
- A ampla produção de matéria-prima (algodão, fibras sintéticas e artificiais) nos países asiáticos (BARBOSA, 2006).

Conforme dados da FIESC (2014c), apesar do Brasil ocupar o 5º lugar na participação mundial no setor têxtil e 4º no de confecção, sua representatividade em 2011 era 2% no ramo têxtil e 3% no setor de confecção, o país caiu um ponto percentual em ambas categorias entre 2004 e 2011. Os países asiáticos ainda concentram a maior parcela da produção mundial, a China cresceu consideravelmente entre 2004 e 2011 (quadro 12).

Quadro 12 - Percentual de participação na produção mundial têxtil e de confecção

Posição	País	Setor Têxtil		Setor de Confecção	
		2004	2011	2004	2011
1º	China	32%	50%	29%	47%

2º	Índia	8%	7%	8%	7%
3º	Paquistão	4%	4%	3%	3%
4º	Estados Unidos	5%	5%	5%	Não divulgado
5º	Brasil	3%	2%	4%	3%

Fonte: FIESC (2014b)

De acordo com os dados do relatório setorial da indústria têxtil brasileira (IEMI..., 2014), entre 2009 e 2013 o número de empresas atuantes na área cresceu 8,9%, entretanto, houve queda de 0,2% em 2013, quando comparado a 2012.

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT) apresentou no final de 2014 os resultados da indústria têxtil daquele ano, em que evidencia a queda do número de empregos, com a redução 20 mil postos de trabalho em comparação com o ano de 2013 e abertura de 7.273 novas vagas (CERVONE, 2015).

A produção física também apresentou baixas em 2014, a fabricação de produtos têxteis apresentou o decréscimo de 5,9% em relação a 2013, enquanto a produção de artigos de vestuário e acessórios reduziu 2,7% (CERVONE, 2015). No mesmo período, as indústrias de transformação apresentaram quedas na produção em 4,2% (CERVONE, 2015).

O saldo da balança comercial vem apresentando quedas e ano após ano tem ampliado seu déficit. Em 2014 as importações de têxtil e de confecção cresceram 4,8%, enquanto as exportações apresentaram queda de 6,7% (PRODUÇÃO... 2015). Com isso, o déficit da balança comercial foi de US\$ 5,905 bilhões no ano de 2014, enquanto as importações chinesas cresceram 53,8% no país (PRODUÇÃO... 2015).

O crescente déficit na balança comercial do setor têxtil brasileiro ocorre devido ao grande volume de importações ilegais, taxas de câmbio desfavoráveis, alta carga tributária, juros impraticáveis para a indústria e, principalmente, a entrada de produtos vindos de outros países, em que há subsídios do governo para produção e exportações das confecções, deixando a indústria têxtil brasileira em desvantagem (SIENA ET AL., 2009; KROEFF; TEIXEIRA, 2012)

Contudo, apesar do déficit, a indústria têxtil apresentou um crescimento de 3,6% de faturamento em 2014, apesar de, em dólares, o faturamento ter caído 4,8% (PRODUÇÃO... 2015). Mas, conforme estimativas da ABIT, o setor deve fechar o ano de 2015 com queda de 7% no faturamento (PRODUÇÃO... 2015).

Quanto aos investimentos realizados no setor têxtil e de confecção, houve queda de 30% em 2014, em comparação com o ano de 2013 (PRODUÇÃO... 2015). Conforme a ABIT (2014) os investimentos no segmento englobam a modernização e/ou ampliação da capacidade produtiva (máquinas, instalações, treinamento, etc.). O quadro 13 apresenta o comparativo dos resultados da indústria têxtil entre 2013 e 2014.

Quadro 13 - Comparativo dos resultados a indústria têxtil brasileira

Resultados	2013	2014¹	Perfil 2014
Emprego	+7.723	-20.000	1,6 milhão
Produção de vestuário	-1,3%	-2%	6 bilhões de peças
Produção têxtil	+0,2%	-5,0%	2,1 milhões de toneladas
Exportação	-1,5%	-6,7%	US\$ 1.176 mi
Importação	+2,4%	+4,8%	US\$ 7.081 mi
Investimento	-27,3%	-30,0%	US\$ 1,1 bilhão
Faturamento	-0,34%	-4,8%	US\$ 55,4 bilhões R\$ 130,2 bilhões (+3,6% sobre 2013)
Inflação (IPP – Confecção)	1,5%	5,9%	-

Fonte: Cervone (2015)

Os principais fatores que geraram esse panorama e compõem o cenário de desafios no setor para ano de 2015, segundo Cervone (2015), são:

- Desaceleração da economia: este fator contribui para a redução do consumo no varejo, que por sua vez pode desacelerar a inflação, mas interfere na produção e no emprego. Assim, com uma demanda reduzida por parte do varejo, as empresas buscam formas de competir, uma vez que há o aumento da concorrência com os produtos importados – muitas vezes com preço menor, obrigando as empresas a buscarem mercados alternativos no exterior.
- Desvalorização do Real: tal fato contribui para o aumento da competitividade em relação aos produtos importados, porém, gera impactos nos investimentos

¹ Variação em relação ao mesmo período do ano anterior

tecnológicos, encarecendo máquinas e equipamentos importados.

- Ajuste Fiscal: no ano de 2015 há um risco de corte nas desonerações do setor e aumento na carga tributária. Porém, gera um potencial aumento da confiança dos investidores.
- Alta na Taxa de Juros/Revisão das Linhas do BNDES: esses elementos dificultam os investimentos, reduzindo a atividade econômica.
- Crise da água e energia: problema que ganha força em 2015, gerando o aumento de custos e consequentemente o aumento dos preços para o consumidor, reduzindo o poder de compra. Outro risco para 2015 é a possibilidade de paralização de produção.
- Fraco Desempenho da Economia Global: os países da Europa enfrentam dificuldades para recuperação, a China desacelera e os EUA podem subir juros. Com isso, os país enfrenta dificuldades para exportar, obrigando as empresas a buscarem novos mercados para escoar os excedentes produtivos.
- Baixo preço das Commodities: com a redução do preço do petróleo em 2014 (-39%) e do algodão (-26%), há uma diminuição na pressão por custos, que sofrerá influência do aumento dos preços da energia e do custo de capital.

Apesar disso, a estimativa para o ano de 2015 é de crescimento de 0,7% na produção de confecção e 0,3% na produção têxtil, entretanto, calcula-se a redução de 4 mil postos de trabalho (CERVONE, 2015). Conforme o autor, o faturamento esperado para 2015 é de US\$ 51,4 bilhões no setor têxtil e de vestuário, com o aumento de 2,7% nas exportações e de 3,6% nas importações, de forma a gerar um déficit de US\$ 6,13 bilhões na balança comercial.

Assim, com base no panorama da indústria têxtil e vestuário exposto nesta seção, fica evidente a necessidade do setor buscar a diferenciação para melhorar a competitividade. Logo, percebe-se que a inovação é a chave para a sustentabilidade das indústrias do setor, e, principalmente, conforme Costa (2011), a inovação de valor - aquela relacionada com os atributos que representam valor para os consumidores, que possui forte ligação com o design.

2.5.2 Indústria têxtil catarinense

Dentre as regiões produtoras têxteis do país, o Sudeste apresenta a maior produção, visto que concentra os maiores mercados consumidores e centros de distribuição de atacado de varejo do país (IEMI..., 2014). Dentre os principais polos têxteis do Brasil, destacam-se, em ordem de número de estabelecimentos e de geração de empregos, a Região Metropolitana de São Paulo (SP), o Vale do Itajaí (SC) e Campinas (SP) (BEZERRA, 2014).

São Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais concentram 54% do número de empresas do setor têxtil e de vestuário do país. Em 2012, Santa Catarina possuía 14% do número de estabelecimentos, ocupando o 2º lugar no país (FIESC, 2014b). E o Vale do Itajaí é a região com o maior número de empresas têxteis de Santa Catarina (60%) (FIESC, 2014b).

Conforme dados do ano de 2013, Santa Catarina empregava 174,4 mil pessoas nos seus 10.223 estabelecimentos FIESC (2014c). De acordo com a FIESC (2014a), em 2011 o setor têxtil catarinense possuía participação de 17,74% na indústria de transformação de SC, tendo a representatividade nacional de 20,04%.

Em relação às exportações, em 2013, a indústria têxtil e de vestuário catarinense vendeu para o exterior cerca de US\$ 174 milhões, representando 7,4% do total exportado no país. No entanto, o estado vem perdendo força na participação das exportações de produtos têxteis e de vestuário, recuando 10,6% entre 2003 e 2013; enquanto as importações cresceram 27% no mesmo período (FIESC, 2014c).

Mas, na contramão da produção nacional, Santa Catarina cresceu em 2014 mais que a média nacional – 17,46%, contra o recuo de 4,8% da indústria brasileira (INDÚSTRIA... 2014). Conforme a ABIT, o faturamento de Santa Catarina em 2014, foi de cerca de US\$ 9,7 bilhões (INDÚSTRIA... 2014).

Dentre os fatores que colaboraram para o crescimento acima da média nacional da indústria catarinense, destacam-se o investimento em inovação de produtos, processo e estratégias de vendas, bem como iniciativas como o Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) (INDÚSTRIA...2014). As empresas associadas ao SCMC corresponderam, em 2014, a 44,3% do total faturamento de indústria têxtil catarinense e a 14,4% do total de exportações nacionais de produtos têxteis e de confecção (SCMC, 2015).

É evidente a importância do setor têxtil para a economia catarinense. Assim, faz-se necessário análise do agrupamento

empresarial, para avaliar as contribuições do SCMC para a competitividade do setor, por meio do design, inovação e aprendizado.

2.6 SANTA CATARINA MODA E CULTURA (SCMC)

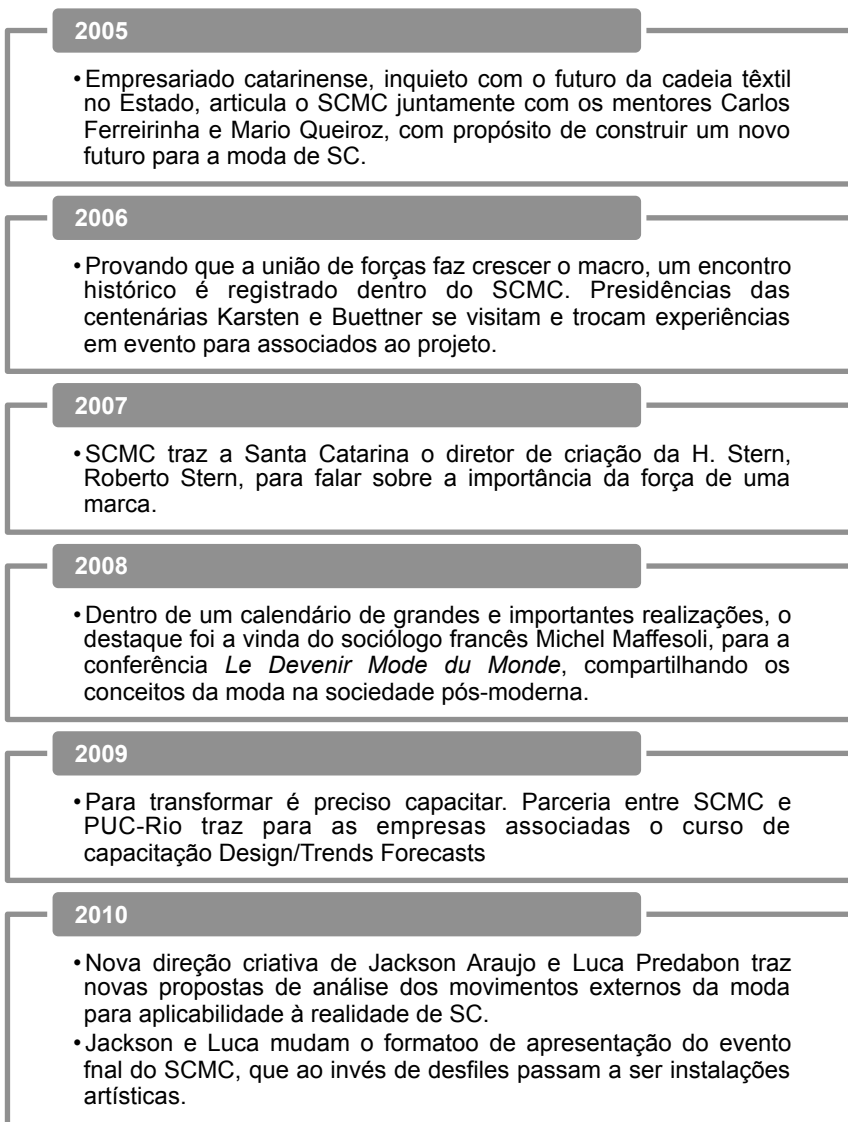
O Santa Catarina Moda e Cultura é uma rede colaborativa que envolve empresas e instituições de ensino da cadeia de moda e design, que se uniram em busca de diferenciação, por meio da inovação e a integração entre empresa e universidade (SCMC, 2014).

O SCMC tem como pilares estratégicos a atuação entre empresas, governos/entidade e instituições de ensino; visa o retorno para os envolvidos, objetiva compartilhar a visão do design na cadeia de moda, promover a integração da cadeia produtiva têxtil e do vestuário, busca ser um estimulador sobre cenários e comportamento de consumo e manter uma política de relacionamento de vanguarda (SCMC, 2014).

O Santa Catarina Moda e Cultura tem como missão “antecipar e compartilhar tendências e comportamentos de consumo, promovendo a inovação e o fortalecimento das indústrias têxtil e do vestuário catarinenses” (SCMC, 2014), e como valores a “responsabilidade e compromisso, integridade e cooperação, ética e transparência, foco e inovação, confiança” (SCMC, 2014). A gestão do SCMC é formada por uma diretoria composta pelos diretores e colaboradores das empresas associadas. A cada dois anos uma nova equipe de gestão é eleita, os cargos da diretoria são compostos de presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor acadêmico, diretor de relações, diretos de relações com entidade, diretor digital, diretor de sustentabilidade e secretário (SCMC, 2014).

O Santa Catarina Moda e Cultura nasceu em 2005, a partir de um grupo de empresários da região do Vale do Itajaí (SC), que, avaliando o mercado têxtil catarinense, perceberam que o estado sempre foi reconhecido por sua capacidade produtiva, entretanto, o mercado não apresentava características de diferenciação, como inovação e design (SCMC, 2014). Assim, o grupo de empresários decidiu iniciar o processo de transformação da indústria através da interação com instituições de ensino, visando capacitar a formar novos profissionais de moda. Atualmente o SCMC é considerado um projeto pioneiro e diferenciando na América Latina, reunindo empresas concorrentes do mesmo ramo que compartilham os mesmos propósitos, inovação, identidade e crescimento do mercado. O histórico do projeto pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Linha do tempo do SCMC



2011

- Inovação no evento final: as marcas expõem seus produtos, identidade e história em contêineres de madeira de reflorestamento.
- Realização do 1º Fórum SCMC, reunindo importantes nomes da cadeia têxtil.

2012

- Direção criativa dá input para a construção de uma identidade de moda catarinense: o Resort Culture.
- Mudança de nome de Santa Catarina Moda Contemporânea para Santa Catarina Moda e Cultura. A alteração surge do interesse do SCMC ter entre seus associados não apenas empresas que atuem no setor de moda.

2013

- Mostra SCMC com formato de um evento de moda e cultura: música com profissionais catarinenses, gastronomia inspirada em Santa Catarina, apresentação de marcas criadas por ex-alunas participantes do SCMC, Mostra Duna (com trabalhos de 11 artistas catarinenses para apreciação do público) e Mostra Index/SC (evento pré-bienal de design 2015 que expõe projetos de design desenvolvidos por empresas catarinenses).

2014

- Meu Móvel de Madeira se associa ao SCMC.
- Parceria com o Fab Lab Floripa (laboratório para criação criativa e interação entre criadores e empresas).
- SCMC é aprovado na Lei Rouanet.
- Mostra SCMC exposta durante uma semana inteira, ocorrendo, simultaneamente à mostra oito workshops e duas mesas redondas com personagens que inspiraram as coleções.

2015

- Algumas empresas saem do SCMC devido à crise.
- Mais quatro empresas aderem ao SCMC, totalizando 17 empresas associadas.
- Nova plataforma de capacitação dos estudantes e instituições de ensino. O produto inteligência compartilhada é substituído pelo SCMC Conecta

Entre 2005 e 2014 o SCMC desenvolveu a atividade Inteligência Compartilhada, por meio da parceria entre empresas e universidades, que formavam equipes junto com funcionários das empresas (denominados times criativos) para criar em conjunto uma Capsule Collection, inspirada em algum personagem catarinense. No ano de 2015, o Santa Catarina Moda e Cultura se reestruturou e substituiu o produto inteligência compartilhada pelo SCMC Conecta.

Durante todo o ano, o SCMC desenvolve uma série de eventos, palestras e workshops para disseminar novas informações para as organizações e complementar a formação dos acadêmicos. Assim, o SCMC (2015) oferece as seguintes atividades, denominadas produtos:

- SCMC Conecta: Consiste em seis workshops realizados ao longo do ano em que alunos e recém formados (2013 e 2014) se inscrevem individualmente. Os estudantes/jovens profissionais que participarem de, ao menos, quatro workshops, participação do evento final, o *Design Camp*. O evento final contará com a participação das empresas associadas, estudantes/jovens profissionais e professores de universidades com atividades e workshops, para desenvolverem projetos em conjunto. Os melhores projetos desenvolvidos no *Design Camp* serão apresentados em um *trendbook*.
- Palestras e workshops: profissionais da moda, design e que estudam comportamentos de consumo, de destaque nacional e internacionalmente vêm a Santa Catarina para compartilhar com as empresas associadas e universitários, suas pesquisas e experiências. O propósito destes eventos é a capacitação e disseminação de novos conhecimentos que podem auxiliar no processo de gestão da inovação. Podem ser abertos à comunidade ou exclusivos aos associados do SCMC.
- Fórum: iniciado em 2012, consiste em um ciclo de palestras com profissionais de destaque nacional e internacional de diversos setores. O objetivo é disseminar novos conhecimentos e capacitar os participantes do SCMC e a sociedade. Esta atividade é aberta ao público em geral.
- VIC (*Very Important Company*): visitas a empresas referências de outros setores, que têm diferenciais como a inovação, posicionamento de marca, design, força no

canal de distribuição e etc. As empresas apresentam cases aos diretores das empresas do SCMC, objetivando incentivar a troca de informações e inspirações em outros mercados.

- *Thinking*: visita a empresas associadas ao SCMC com o objetivo de compartilhar o modelo de gestão, processo de inovação e trajetória aos demais associados.
- *Experience*: encontro informal entre os diretores das empresas e suas famílias que visa a integração e troca de informações, a ampliação do relacionamento entre as organizações (integração e estreitamento de laços).
- *Missão internacional*: um grupo de diretores e funcionários de algumas empresas associadas viajam para uma instituição de ensino referência no ramo de negócios, dedicando uma semana à capacitação e aprendizado, por meio de cursos e workshops, visando o contato com a realidade do mercado internacional.
- *Capacitações*: cursos de seis a oito módulos, sobre inovação, gestão e design, com abordagens voltadas especificamente para as empresas associadas.
- *Programa de inovação*: iniciativa do SCMC, em parceria com a Texbrasil, visando a internacionalização das empresas associadas, de forma a incrementar o desenvolvimento de inovações em negócios, serviços, processos e/ou produtos.

Inicialmente, os alunos selecionados para os times criativos conheciam o cotidiano industrial das empresas associadas, complementando o conhecimento teórico advindo a universidade e no final do projeto as coleções eram apresentadas em desfiles, em um grande evento que encerrava a edição.

Após cinco edições, o projeto evoluiu e propôs novos formatos, em 2010 uma nova direção criativa sentiu a necessidade de estudar e avaliar movimentos externos e o comportamento do consumidor, buscando uma nova identidade de moda para Santa Catarina. Hoje o SCMC trabalha no conceito de *Resort Culture* como expressão da identidade da moda catarinense. Ao mesmo tempo, a forma de apresentar o resultado da inteligência compartilhada também evoluiu, se transformando em um evento de moda e cultura, por meio de instalações. No ano 2014, a Mostra SCMC ocorreu durante uma semana, juntamente com workshops e mesas redondas abertas ao público em

geral. A partir de 2015, visando transformar as ideias em conceitos passíveis de serem implementados, facilitar a identificação de novas oportunidades e aumentar a velocidade e eficácia no desenvolvimento de soluções inovadoras, o SCMC terá como produto final um evento com duração de cinco dias, denominado *Design Camp*.

O Design Camp será composto por atividades e desenvolvimento de projetos, contanto com a participação dos estudantes e recém formados que, durante o ano, realizaram, o workshops oferecidos pelo SCMC. No Design Camp haverá a participação das empresas associadas e a orientação de professores das universidades, onde os projetos serão desenvolvidos com base nos temas apresentados pelas empresas.

Entre 2005 e 2014 o SCMC teve 47 empresas associadas, 18 instituições de ensino parceiras, 370 estudantes envolvidos nas atividades da rede e a participação de cerca de 30 mil pessoas nos eventos e palestras (SCMC, 2015). Do total de estudantes que já participaram do SCMC 90% exercem função na área criativa, 23% são empreendedores e 11% trabalham para as empresas associadas (ou ex-associadas) do SCMC (SCMC, 2015).

Atualmente o projeto possui 17 empresas associadas, 16 instituições de ensino parceiras e quatro apoiadores (SCMC, 2015). As empresas associadas e os ramos de atuação são:

- Altenburg: empresa referência internacional em cama e banho e líder nacional em travesseiros, localizada em Blumenau, (SC).
- Audaces: empresa que desenvolve soluções em tecnologia para atuação de processos produtivos, com destaque para o ramo de confecção com o software Audaces Vestuário (líder em vendas no setor no Brasil e América do Sul), localizada em Florianópolis, (SC).
- Cia Hering: empresa do ramo de vestuário fundada em 1880, que possui em seu portfólio as marcas Hering, Hering Kids, PUC, dzarm e Hering For You, com sede em Blumenau, (SC).
- Circulo: considerada uma das maiores empresas têxteis do país, tendo como produtos fios de crochê, tricô, bordado e tecidos, localizada em Gaspar, (SC).
- Coratex: empresa focada em tecnologia em Corantes e auxiliares têxteis, localizada em Gaspar, (SC).
- Dudalina: empresa familiar do ramo têxtil-vestuário, fabricante de camisas, fundada em 1953, detentora das

marcas Dudalina, Dudalina Feminina, Individual e Base, com sede em Blumenau, (SC). Em 2014, a empresa foi comprada pelo rede varejista Restoque S.A., que controla as marcas Le Lis Blanc, Rosa Chá, John John e Bo.Bô.

- Elaiá Estúdio: estúdio de design de superfície, localizado em Blumenau, SC.
- Elegance Plus Size: empresa do ramo de vestuário voltado para moda plus size, localizada em Joinville, (SC).
- HI Etiquetas: localizada em Pomerode/SC, a empresa fornece etiquetas de tecido jacquart para os setores de vestuário, calçados, cama, mesa e banho.
- Karsten: empresa do segmento de cama, mesa, banho e decoração, tendo como principais marcas a Karsten, Karsten Décor, Casa In e Trussardi, com sede em Blumenau (SC).
- Lancaster: empresa de Blumenau (SC), que atua no ramo de estamparia têxtil.
- Lepper: marca com mais de 100 de existência, que atua no ramo de cama, mesa e banho, com destaque para o segmento de cama e banho para as crianças e bebês, localizada em Joinville (SC).
- LOA Underwear: localizada na cidade de Blumenau (SC), a empresa atua com a fabricação de meias de algodão/poliamida/outras fibras, meias calça, cuecas e roupa íntima feminina sem costura.
- Marisol: empresa de vestuário fundada em 1964, com sede em Jaraguá do Sul (SC) detentora das marcas de roupas infantis para crianças de 0 a 13 anos Marisol, Lilica Ripilica, Tiger T. Tigre, e a marca de roupas infantil e adulto Mineral. A empresa também comercializa malhas para a indústria têxtil.
- Meu Móvel de Madeira: loja online de móveis sustentáveis e artigos de decoração, localizada em Rio Negrinho (SC).
- Printbag Embalagens: indústria gráfica especializada em sacolas de papel, caixas, embalagens versáteis e acessórios, localizada em Camboriú (SC).
- Tecnoblu: fábrica de etiquetas para jeans (casual e sportswear), cadarços e galões personalizados,

emborrachados especiais, *tags* diferenciados, *tags* Gráficos, lacres plásticos Erenay, botões, rebites e metais Apholos. A empresa possui sede em Blumenau (SC).

As instituições de ensino participantes são: ORBITATO Instituto de Arquitetura Moda e Design, SENAC Brusque, SENAI Brusque, SENAI Blumenau, SENAI Criciúma, SENAI Jaraguá do Sul, SENAI Joinville, UDESC, UFSC, UNIASSELVI, UNIFEBE, UNISUL, UNIVALI Florianópolis, UNIVALI Balneário Camboriú, UNOCHAPECÓ e UNOESC. Os apoiadores do SCMC são a FIESC (Federação das Indústrias de Santa Catarina, ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção), Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e a Texbrasil (programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira).

O referencial teórico abordou as tipologias existentes sobre redes de empresas, expôs os motivos pelos quais empresas se organizam em rede e competitividade, o que permitiu entender o termo e o contexto da união de empresas. A seção também apresentou os conceitos de inovação e gestão do design, permitindo compreender o significado das expressões, bem como, a importância e forma como podem ser inseridos nas organizações. Esta seção permitiu identificar os métodos mais adequados para a análise de inovação, gestão do design e competitividade coletiva em redes de empresas. Da mesma forma, o capítulo apresentou a situação competitiva da indústria têxtil brasileira e de Santa Catarina, explicando o motivo e como funciona a rede de empresas Santa Catarina Moda e Cultura. Assim, com estas informações, o capítulo a seguir apresenta os procedimentos metodológicos propostos para a realização desta pesquisa, bem como o estudo de caso.

3. TÉCNICAS E MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Este trabalho apresenta características de pesquisa empírica, de abordagem qualitativa, uma vez que é desenvolvida para fornecer evidências e apoiar os pressupostos formulados, objetivando compreender um fenômeno específico e não enumerar acontecimentos (NEVES, 1996; GUPTA; VERMA; VICTORINO, 2006).

Em relação ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória, cujo objetivo consiste em esclarecer conceitos e ideias para construir hipóteses (GIL, 2010). Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica e de estudo de caso. A primeira etapa, de pesquisa bibliográfica, visou obter referências sobre o assunto estudado, por meio de busca de material já publicado, como teses, dissertações, livros, periódicos, anais de eventos científicos e materiais disponibilizados na internet (GIL, 2010).

A segunda etapa da pesquisa, o estudo de caso, objetivou investigar um determinado fenômeno – a gestão do design e inovação em empresas organizadas em rede, dentro de um contexto – a rede de empresas Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC), para aprofundar os conhecimentos acerca do problema de pesquisa exposto na introdução deste trabalho, bem como, visando estimular a compreensão e sugerir hipóteses (GIL, 2002; BERTO; NAKANO, 2000).

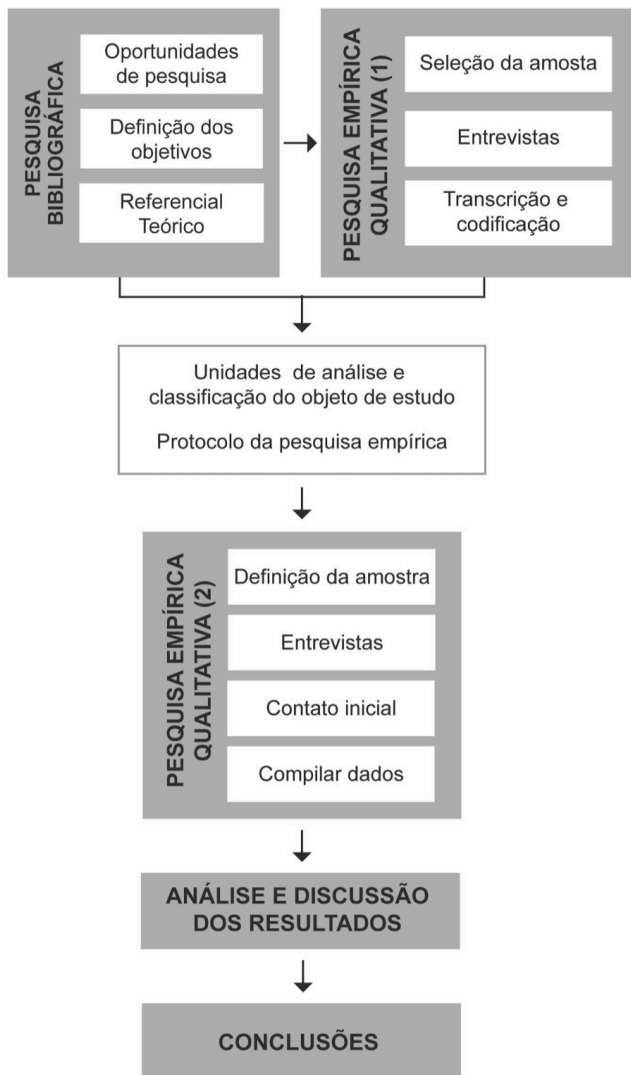
Desta forma, a pesquisa parte dos pressupostos de que a inovação e a gestão do design são fatores essenciais para melhorar a competitividade de uma rede de empresas. A pesquisa aborda a gestão do design como elemento facilitador na geração de inovação, impactando na competitividade de um setor, através da análise de uma rede de empresas do setor têxtil catarinense, o Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC).

A pesquisa foi desenvolvida através de uma série de atividades e procedimentos organizados em cinco fases (Figura 6): a) pesquisa bibliográfica; b) 1º pesquisa empírica qualitativa 1; c) 2º pesquisa empírica qualitativa 2; d) apresentação e análise dos resultados da pesquisa; e f) considerações finais da pesquisa.

Para atender ao objetivo da pesquisa, desenvolveu-se a busca nas bases de dados Scielo, *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*, para coletar material de construção do referencial teórico. A coleta de dados parte de um levantamento da literatura desenvolvido a partir de material

tratado analiticamente e publicado (livros, artigos em periódicos e literatura cinzenta), de caráter descritivo, visando, em um primeiro momento, dar suporte ao referencial teórico (MIGUEL, 2012).

Figura 6 – Estrutura do método (fases da pesquisa)



Fonte: a autora

A estrutura teórica foi construída a partir de informações sobre a inovação, competitividade, gestão do design e o setor têxtil. A construção do referencial teórico oferece embasamento para a definição das categorias de análise, que visam agrupar elementos, ideias e expressões em torno de conceitos que sintetizam a avaliação metódica das unidades de análise da pesquisa empírica (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006).

A partir da revisão da literatura foi possível identificar quais os tipos de agrupamentos de empresas de maneira colaborativa, bem como os motivos para empresas de associarem em rede. A revisão histórica sobre a indústria têxtil do Brasil e de Santa Catarina visou nortear o leitor sobre o contexto atual do setor. A busca de informações sobre gestão do design objetivou elucidar como a gestão do design pode contribuir para a geração de inovação, bem como, compreender sua influência na competitividade em rede de empresas.

Em suma, o arcabouço teórico-conceitual identificou as unidades de análise para a pesquisa empírica – as dimensões da inovação, critérios para análise da gestão do design e como avaliar a competitividade coletiva. O referencial teórico também forneceu informações sobre os instrumentos de análise de dados empíricos, apresentando métodos de mensuração da inovação bem como modelos de gestão do design.

A pesquisa empírica visa a explorar um fenômeno dentro de um contexto real que, parte de proposições teóricas para desenvolver a coleta e análise de dados, objetivando propor soluções de gestão do design para as lacunas e oportunidades encontradas (YIN; QIN; HOLLAND, 2011). Assim, a coleta de dados empíricos visa obter informações sobre o grau de inovação do Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC), o nível de gestão do design empregado pelas organizações e os resultados para a competitividade coletiva. O quadro 14 apresenta as unidades de análise da pesquisa empírica.

Quadro 14 - Unidades de análise da pesquisa empírica

Categoria	Unidades de análise	Autores
-----------	---------------------	---------

Grau de Inovação	<p><u>Ofertas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos produtos • Ousadia • Resposta ao meio ambiente • Design • Inovações tecnológicas <p><u>Plataforma:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de produção • Versões de produtos <p><u>Soluções:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Soluções complementares • Integração de recursos <p><u>Clientes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação de necessidades • Identificação de mercados • Uso de manifestações dos clientes <p><u>Relacionamento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidades e amenidades • Informatização <p><u>Captura de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos existentes • Uso das oportunidades de relacionamento <p><u>Processos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos processos • Sistemas de gestão • Certificações • Aspectos ambientais • Gestão de resíduos <p><u>Organização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reorganização • Parcerias • Estratégia competitiva • Cadeia de fornecimento <p><u>Presença</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pontos de venda • Intermediação <p><u>Rede</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo com o cliente <p><u>Marca</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteção da marca • Alavancagem da marca • <u>Ambiência inovadora</u> • Fontes externas de conhecimento 	Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006); Bachmann, Destefani (2008) e Oliveira; <i>et al.</i> (2011).
------------------	---	---

Gestão do design	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos benefícios do design • Planejamento para design • Recursos para design • Expertise • Processo 	Kootstra (2009)
Competitividade coletiva	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade social de integração: • Cooperação entre as empresas da rede • Cooperação entre as empresas da rede e outras instituições. 	Casarotto (2002)

Fonte: a autora

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O contexto de estudo é a rede de empresas Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) que engloba, em sua maioria, instituições do ramo têxtil de Santa Catarina. O SCMC existe desde 2005, tendo como um dos principais resultados um evento de moda, que é considerado o quarto mais importante do Brasil (SCMC, 2013). A escolha do objeto de estudo se deve à grande relevância do setor para economia do estado, além do fato de não ter sido encontrado na literatura estudos similares sobre o SCMC.

O SCMC é composto por 17 empresas associadas, 16 instituições de ensino parceiras, quatro apoiadores e a diretoria (composta por representantes de algumas empresas associadas). Uma vez que essa dissertação visa identificar como a gestão do design contribui para o desenvolvimento da inovação para as empresas da rede de empresas SCMC, o âmbito populacional inclui as empresas que possuem os seguintes requisitos:

- Empresa associada ao Santa Catarina Moda e Cultura;
- Ter participado de, pelo menos, uma edição do SCMC, ou seja, estar associado ao SCMC há pelo menos um ano.

Assim, a amostra de empresas foi não-probabilística e de conveniência, obtendo-se 15 empresas a serem investigadas, visto que duas empresas se associaram ao SCMC no ano de 2015.

3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

O ponto de partida para a coleta de dados primários foi a construção do quadro de questionamentos a serem investigados, definido com base nas categorias de análise identificadas a partir do arcabouço conceitual. O protocolo da pesquisa contém os principais itens a serem estudados: os fatores-chave, constructos, variáveis e suas relações (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

A pesquisa utilizou técnicas de análise qualitativa. O primeiro instrumento de coleta de dados empíricos foi a entrevista semiestruturada, com dois professores de instituições de ensino distintas, três representantes de empresas participantes do SCMC e um dos diretores da rede de empresas Santa Catarina Moda e Cultura. Os tópicos do roteiro das entrevistas foram desenvolvidos com base nos conceitos de inovação expostos no referencial teórico, o formulário foi composto por perguntas abertas. O registro foi feito com a utilização de gravador e anotações durante as entrevistas.

O objetivo das entrevistas qualitativas foi verificar o entendimento sobre o que é o projeto a partir do ponto de vista dos três grupos de atores da rede de empresas, identificando a compreensão destes sobre inovação e elencar os possíveis resultados de inovação para as empresas. A transcrição das entrevistas permitiu delimitar categorias empíricas e unidades de análise para construção do questionário.

Após o desenvolvimento do protocolo das entrevistas, o questionário passou pela validação mediante um teste piloto com colegas pesquisadores. Tal processo visou não só testar o questionário, mas também identificar uma maneira para lidar com os não-respondentes, ausência de dados e dados inválidos (devido a erros de transcrição e ou interpretação), como também avaliar a qualidade da medição, em âmbito de confiabilidade e validade (FORZA, 2002). O questionário é composto por quatro questões sobre a empresa (para identificação), 21 questões sobre a gestão do design na empresa, 40 perguntas relacionadas às nove áreas do radar da inovação e duas questões sobre a competitividade coletiva.

A após a elaboração do protocolo e instrumentos da pesquisa, foi feita a seleção das entidades a serem entrevistadas. O desenvolvimento do protocolo objetivou reforçar a confiabilidade e validade dos dados de pesquisa, através da descrição dos procedimentos e regras gerais que deveriam ser seguidas, além dos instrumentos utilizados, as fontes de dados e o conjunto de questões que foram realizadas nas entrevistas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Conforme Bachmann e Destefani (2008), processos de inovação não apresentam resultados de imediato, da mesma maneira, práticas e resultados recém alcançados também não refletem a situação atual da organização. Então, para desenvolver a análise de inovação e gestão do design das empresas do SCMC, definiu-se um horizonte de três anos para levantamento de dados, ou seja, as empresas deveriam avaliar suas práticas nos últimos três anos para responder a pesquisa.

Para a aplicação da 2ª pesquisa qualitativa foi feito contato com a direção do SCMC que forneceu os dados das empresas e indicou um representante de cada associada para responder o formulário. Após contato telefônico com o representante de cada empresa, foi marcado entrevista pessoal. As entrevistas foram realizadas utilizando as perguntas como guia, em alguns momentos o entrevistador oferecia opções de resposta (caso a réplica do entrevistado não ficasse clara em qual opção se encaixava), sempre buscando evidências das respostas fornecidas. O questionário de pesquisa foi adaptado e disponibilizado online com questões de múltipla escolha, para ser enviado às empresas que não puderam realizar a entrevista pessoal.

A amostra continha 15 empresas, sete foram entrevistadas pessoalmente, três responderam o questionário online, em uma das empresas a pessoa que poderia responder o questionário estava em viagem no período em que as entrevistas estavam sendo realizadas e nas demais empresas os representantes não tiveram disponibilidade de tempo para colaborar com a pesquisa. As entrevistas foram realizadas entre abril e maio de 2015.

A coleta de dados empíricos consistiu na realização de entrevistas e aplicação de questionários, obtendo-se dados primários, para em seguida, se recorrer à compilação de dados a partir de fontes de informação existentes (como documentos de bases governamentais relatórios financeiros setoriais, etc.), para complementar e/ou esclarecer informações divergentes da investigação empírica (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; GUPTA; VERMA; VICTORINO, 2006).

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 Grau de inovação

O método utilizado para avaliar o grau de inovação das empresas do Santa Catarina Moda e Cultura consiste no Radar da Inovação, desenvolvido por Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006) e complementado

por Bachmann e Destefani (2008). Para Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006), o radar da inovação contribui não apenas para medir o grau de inovação de uma empresa, mas também para auxiliar as empresas a identificar seus pontos fracos e fortes, oportunidades promissoras e desenvolver estratégias de inovação.

A partir das dimensões da inovação definidas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), juntamente com a contribuição de Bachmann e Destefani (2008) - da ambiência inovadora, Oliveira *et al.* (2011) desenvolveram um estudo definindo construtos para cada uma das 13 dimensões da inovação (quadro 15).

Quadro 15 - Dimensões da inovação e construtos

Dimensão	Construto
Ofertas	Novos produtos Novos mercados Design Resposta ao meio ambiente Inovações tecnológicas Ousadia
Plataforma	Sistema de produção; Versões de produtos.
Soluções	Soluções complementares; Integração de recursos.
Clientes	Identificação de necessidades; Identificação de mercados; Uso de manifestações dos clientes.
Relacionamento	Facilidades e amenidades e informatização.
Captura de valor	Uso dos recursos existentes e Uso das oportunidades de interação.
Processos	Melhoria dos processos; Sistemas de gestão; Certificações; Aspectos ambientais; e Gestão de resíduos.
Organização	Reorganização; Parcerias; Visão externa; e Estratégia competitiva.
Cadeia de fornecimento	Cadeia de fornecimento
Presença	Pontos de venda; e novos mercados.
Rede	Diálogo com o cliente

Marca	Proteção da marca e Alavancagem da marca.
Ambiência inovadora	Fontes externas de conhecimento; Coleta de ideias; Propriedade intelectual; Financiamento da inovação; Colaboradores com formação para pesquisa

Fonte: Adaptado de Bachmann e Destefani (2008) e Oliveira et al. (2011).

Os construtos desenvolvidos por Oliveira et al. (2011) têm como foco avaliar a inovação em pequenas e médias empresas. Entretanto, como este estudo não tem limite de porte da empresa, foi inserido o construto que avalia a quantidade de profissionais com formação para a pesquisa (mestrado/doutorado) visto que, conforme Bachmann e Destefani (2008), também são fatores considerados relevantes para a ambiência inovadora, apesar de serem desconsiderados em pesquisas com PME. O questionário sobre inovação foi desenvolvido com base em Bachmann e Destefani (2008, 2011), Bachmann (2010) e Oliveira et al. (2011).

Bachmann e Destefani (2008) aprimoraram o radar da inovação, propondo um procedimento para operacionalizar o método, tendo como parâmetro o Grau de Inovação empresarial. Assim, conforme os autores, o radar da inovação é baseado em três pilares: o que será avaliado (as 13 dimensões da inovação), como medir (escala) e qual período considerar (últimos três anos).

O método de Bachmann e Destefani (2008) é constituído por um formulário com 42 perguntas objetivas, divididas entre as 13 dimensões da inovação. Cada pergunta apresenta uma escala de medição de 1 a 5 pontos, cujo grau de inovação global da empresa é obtido por meio da média das dimensões, onde a ambiência inovadora tem peso 2 (BACHMANN, 2010; SOUZA, NUNES, 2013). A escala de inovação das empresas é definido conforme o quadro 16.

Quadro 16 - Grau de inovação

Escore	Situação
3,6 – 5,0	Organização inovadora sistêmica
2,6 – 3,5	Organização inovadora ocasional
1,0 – 2,5	Organização pouco ou nada inovadora

Fonte: Souza e Nunes (2013)

De acordo com a análise da literatura, percebeu-se que este método é bastante utilizado para avaliar o grau de inovação em empresas, sendo, inclusive utilizado pelo Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Sendo assim, entende-se que este método é o mais adequado para a pesquisa em questão.

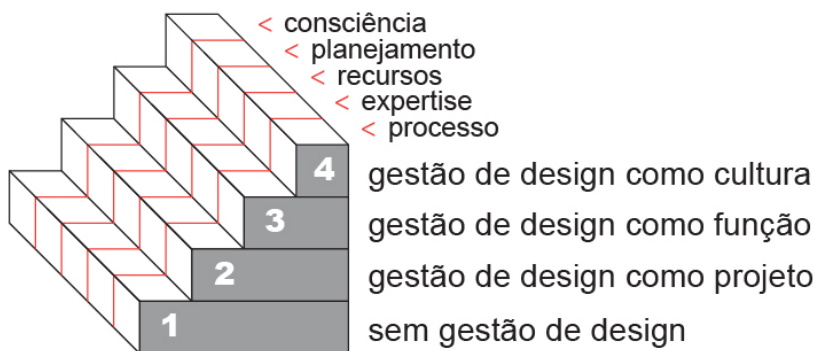
3.4.2 Nível de gestão do design

A avaliação dos dados empíricos coletados nas organizações foi desenvolvida com base no modelo da Escada de Gestão do design de Kootstra (2009). O modelo da Escada de Design, apresenta as unidades de análise que devem ser levadas em consideração para mensurar o nível de gestão do design em empresas.

O método tem como foco específico a gestão do design, dividido em quatro níveis de gestão do design (sem gestão do design, gestão do design no contexto de projeto, gestão do design ao nível funcional e gestão do design como cultura), com base em cinco fatores (conhecimento dos benefícios do design, planejamento para design, recursos para design, expertise e processo).

Conforme Kootstra (2009), a Escada de Gestão do design avalia o comportamento típico das empresas em relação à gestão do design (expresso nos quatro níveis), onde o grau mais alto representa uma maior maturidade da empresa quanto a gestão do design (figura 7).

Figura 7 – Escada de Gestão do design



O protocolo de pesquisa sobre a gestão do design é composto por 21 questões semiestruturadas, desenvolvidas com base em Kootstra (2009) e DME (2014a). O modelo utilizado para análise dos dados é formado por quatro níveis, interpretados a partir dos cinco fatores definidos por Kootstra (2009). Cada fator é composto por três ou quatro perguntas cujas respostas são compiladas em uma pontuação parcial, onde os escores parciais são somados a uma pontuação total, que indica a capacidade de gestão do design das empresas avaliadas (KOOTSTRA, 2009). Os pontos e níveis de gestão do design são definidos conforme exposto no quadro 17.

Quadro 17 - Pontuação dos fatores e níveis de gestão do design

Pontos	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Conhecimento	Até 28	29 a 51	52 a 90	91 a 100
Planejamento	Até 27	28 a 46	47 a 88	89 a 100
Recursos	Até 21	22 a 43	44 a 91	92 a 100
Expertise	Até 39	40 a 61	62 a 97	98 a 100
Processo	Até 22	23 a 38	39 a 82	83 a 100
Classificação final	Até 36	37 a 59	60 a 94	95 a 100

Fonte: adaptado de Kootstra (2009)

Conforme Hesselmann, Walters e Kootstra (2012), o modelo da Escada de Gestão do design segue os mesmos preceitos e estrutura de outros modelos de análise de gestão do design bem estabelecidos e aceitos no ambiente acadêmicos, sendo assim, pode-se afirmar que o modelo utilizado nesta pesquisa é indicado para a análise da gestão do design pelas empresas do SCMC.

3.4.3 Competitividade coletiva

A análise dos dados sobre a competitividade coletiva foi feita com base na proposta de Casarotto (2002). Conforme a autora, a competitividade de um setor envolve questões como a organização da região (políticas, infraestrutura, instituições e o ambiente para a cooperação), valores socioculturais, capacidade social de organização e organização. Entretanto, a partir dos objetivos desta dissertação, optou-se por realizar a análise da capacidade de integração do SCMC.

Conforme a autora, a capacidade de integração é avaliada por meio do grau de cooperação das empresas e do relacionamento com outras instituições de apoio. O grau de cooperação das empresas é

composto por perguntas sobre uma série de atividades que podem ser realizadas em conjunto, com uma pontuação de 0 (zero) a 3 (três), informando os diversos graus de cooperação (CASAROTTO, 2002): 0: nulo; 1: pouco; 2: médio; e 3: constante.

Enquanto o relacionamento com instituições de apoio apresenta pontuações de -1 (menos 1) a (três), representando o grau de interação das empresas com as instituições de apoio (CASAROTTO, 2002):

- -1: impacto negativo;
- 0: efeito nulo;
- 1: pouco relacionamento;
- 2: relacionamento esporádico com alguns resultados positivos;
- 3: relacionamento frequente com bons resultados.

A confiança é um dos aspectos considerados essenciais para sobrevivência de uma rede de empresas, visto que envolve fatores de cooperação entre as empresas (CORRÊA, 1999; CASAROTTO FILHO, 1999). O fortalecimento da confiança e, conseqüentemente, do nível de cooperação entre as empresas de uma rede é fundamental para todo o desempenho do agrupamento de empresas.

4. PESQUISA EMPÍRICA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SCMC

Com base nos estudos de Lemos (1996), Casarotto Filho e Pires (2001), Britto (2002) e Freeman e Soete (2008), pode-se afirmar que o Santa Catarina Moda e Cultura se caracteriza como uma rede de empresas, visto que se apresenta como um conjunto de organizações interligadas através de vínculos formais, de diferentes partes da cadeia produtiva de moda e se encontra em espaço geográfico regional (o estado de Santa Catarina).

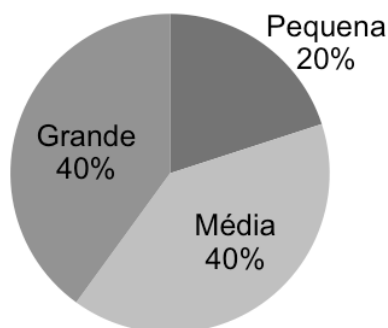
Em relação ao motivo que levou as empresas a atuarem de forma colaborativa, pode-se destacar a reciprocidade, visto que as organizações se uniram visando ao compartilhamento de informações acerca da inovação. Os possíveis ganhos competitivos advindos da organização em rede podem ser a aprendizagem e inovação. As seções a seguir apresentam os resultados obtidos e a análise da pesquisa qualitativa nas empresas do SCMC.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa empírica foi realizada com 67% das empresas (10 organizações entre as 15 passíveis de serem entrevistadas) do Santa Catarina Moda e Cultura, que se associaram à rede antes de 2015. Em um primeiro momento, expõe-se dados gerais das empresas, em seguida tem-se os resultados do grau de inovação, nível de maturidade em gestão do design e a competitividade coletiva.

Do total de empresas analisadas, 90% são indústrias e 10% são empresas prestadoras de serviços. A identificação do porte das empresas foi feito com base no número de funcionários, classificação utilizada pelo IBGE (SEBRAE, 2015). Assim, 40% das empresas possuem mais de 500 funcionários, 40% possuem entre 100 a 499 contratados, 10% empregam entre 20 a 99 pessoas e os demais 10% possuem entre 10 a 49 funcionários (figura 8). Conforme SEBRAE (2015), há diferenças na classificação do porte entre indústria e empresa de serviço, sendo assim, como 10% das organizações são empresas prestadoras de serviços e possuem entre 10 a 49 funcionários, elas são classificadas como de pequeno porte.

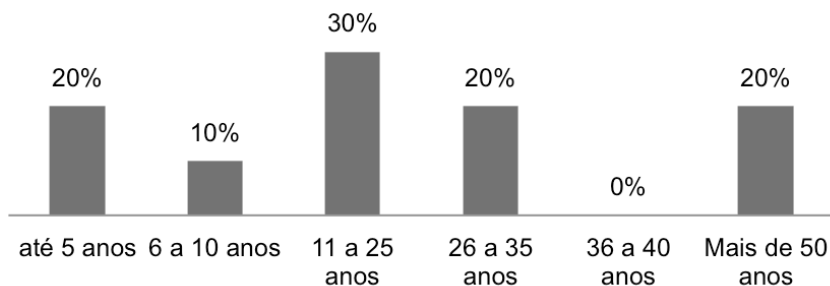
Figura 8 – Porte das empresas analisadas



Fonte: a autora

Do total de empresas entrevistadas, 30% possuem até 10 anos de existência, 10% atuam no mercado entre 6 e 10 anos, 30% possuem entre 11 e 25 anos de atuação e 20% foram fundadas há mais de 50 anos (figura 9).

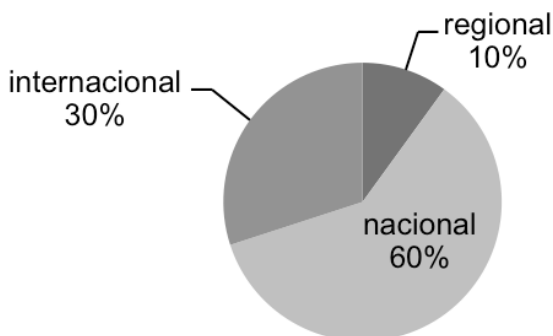
Figura 9 – Tempo de atuação das empresas



Fonte: a autora

Quanto ao mercado de atuação, 60% opera em nível nacional, 30% exerce atividades no mercado internacional e 10% trabalha regionalmente (figura 10).

Figura 10 – Mercado de atuação

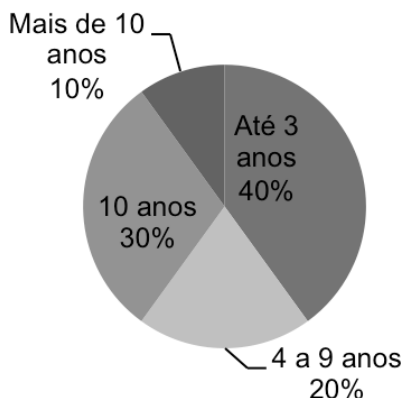


Fonte: a autora

Sobre o tempo em que as empresas são associadas ao Santa Catarina Moda e Cultura, 50% estão desde o início (2005), 10% participam do SCMC desde 2007 e 40% se associaram nos últimos dois anos.

Em relação ao perfil dos entrevistados, 40% pertencem à coordenação, 30% têm o cargo de diretor, 10% são gerentes, 10% são superintendentes e 10% são supervisores. O tempo de trabalho de cada entrevistado na respectiva empresa objeto de estudo varia entre 1 e 17 anos (figura 11)

Figura 11 – Tempo de trabalho dos entrevistados nas empresas



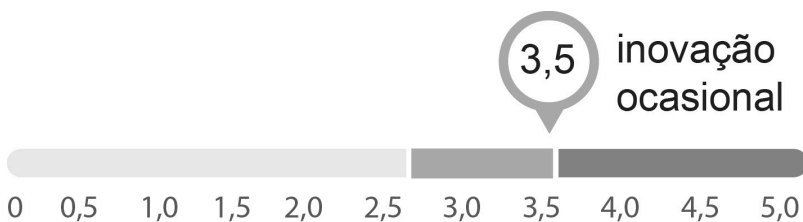
Fonte: a autora

O tempo de atuação dos funcionários nas empresas é condizente com o horizonte temporal estabelecido por Bachmann e Destefani (2008) para avaliar a inovação em uma empresa, que é de três anos, pelo menos. A única exceção é a empresa cujo tempo de atuação no mercado é inferior a um ano.

4.3 GRAU DE INOVAÇÃO

O grau de inovação global do SCMC foi definido a partir da média do grau de inovação das empresas entrevistadas, onde a ambiência inovadora tem peso 2, devido sua importância no desenvolvimento da cultura da inovação (BACHMANN, 2010). A figura 12 expõe o grau de inovação global do SCMC, que foi de 3,5 em uma escala que vai de 1 a 5, o que indica que a rede de empresas é inovadora ocasional (SOUZA, NUNES, 2013).

Figura 12 – Grau de inovação global do SCMC



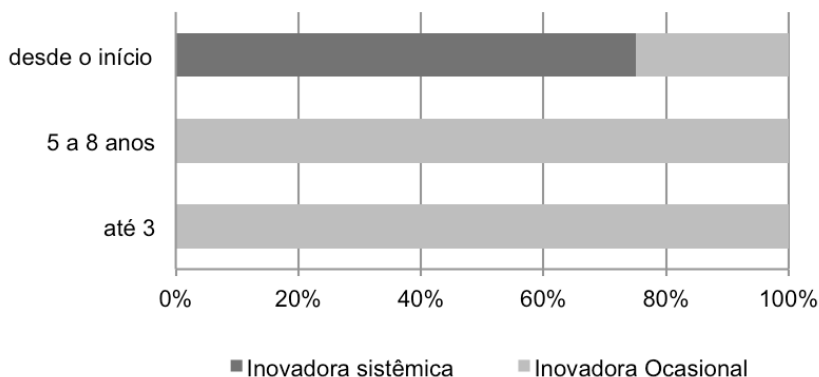
Fonte: a autora

Ao comparar o grau de inovação com o tempo de participação das empresas nas atividades do SCMC, fica evidente que as empresas que estão no projeto desde o início são mais inovadoras (figura 13). A explicação para esse resultado consiste no fato de quanto maior o tempo de existência de uma rede, maior o nível de relações sociais e, com isso, maior a aprendizagem e inovação (VERSCHOORE, BALESTRIN, 2008).

Em relação ao 60% desenvolvem inovações de forma ocasional e 40% são empresas inovadoras sistêmicas, esse resultado também tem relação com a participação no SCMC, visto que quando as empresas buscam se associar à rede de empresas é porque já possuem uma predisposição em investir em inovação e design (figura 14). Assim,

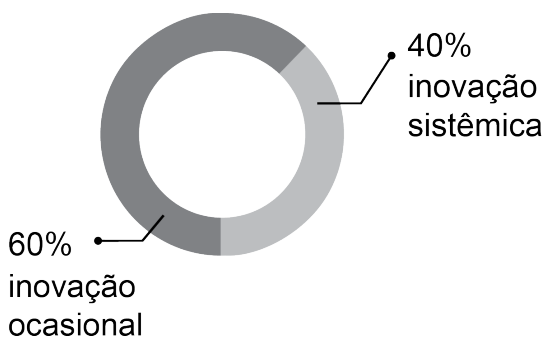
quanto mais tempo participam da rede, mais chances tiveram de aprender e desenvolver inovações.

Figura 13 – Comparativo entre o tempo no SCMC e o grau de inovação das empresas



Fonte: a autora

Figura 14 - Grau de inovação das empresas



Fonte: a autora

Mais da metade das empresas pesquisadas obteve grau de inovação próximo de 3,5, enquanto 40% das empresas obteve o grau de inovação mais perto de 5,0 (tabela 1).

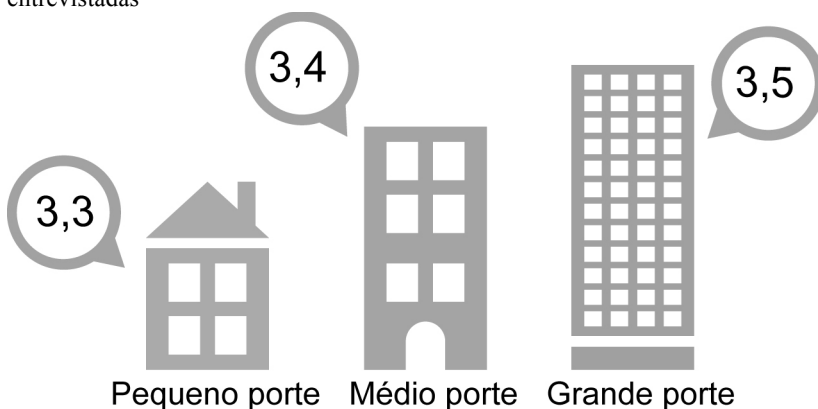
Tabela 1 – Grau de inovação das empresas do SCMC

Situação	Grau de inovação	Percentual
Inovadora sistêmica	3,6 - 5,0	40%
Inovadora ocasional	2,6 - 3,5	60%
Pouco ou nada inovadora	1,0 - 2,5	0%

Fonte: a autora

A análise do grau de inovação segundo o porte das empresas foi feita com base nos critérios do IBGE (SEBRAE, 2015) (figura 15). Ao avaliar o grau de inovação com base no porte das empresas, percebe-se que não há uma grande variação, as organizações são inovadoras ocasionais, independente do tamanho. Ou seja, o grau de inovação das empresas do SCMC não é influenciado pelo porte das organizações, as empresas têm potencial de inovação muito similar. Assim, é possível concluir que o tempo de associação à rede apresenta maior influencia na capacidade de inovação das empresas do que o porte.

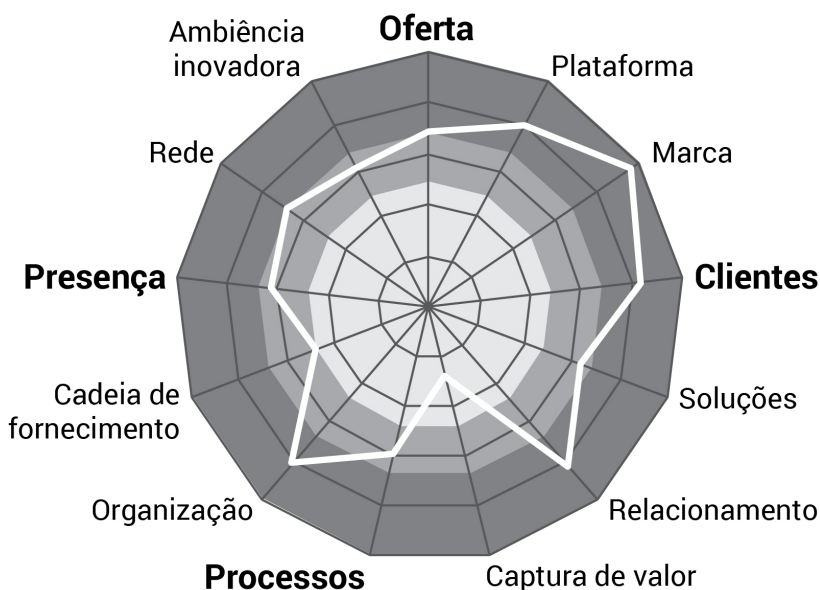
Figura 15 – Grau de inovação segundo o porte das empresas do SCMC entrevistadas



Fonte: a autora

O gráfico do radar da inovação do SCMC aponta o grau de inovação médio em cada uma das dimensões da amostra pesquisada (figura 16). É possível observar no radar do SCMC que as dimensões marca, cliente, relacionamento e organização se destacaram em relação às demais áreas. E o fator captura de valor representa a dimensão mais fraca no quesito inovação.

Figura 16 – Radar da inovação do SCMC



Fonte: a autora

A tabela 2 apresenta dados mais detalhados dos escores de cada dimensão, comparando os resultados do grau de inovação das empresas com base no porte.

Tabela 2 – Grau de inovação por dimensão, segundo o porte das empresas do SCMC analisadas

	Pequeno	Médio	Grande	Média SCMC
Oferta	3,7	3,9	3,3	3,6
Plataforma	4,0	4,0	4,0	4,0
Marca	4,5	5,0	4,5	4,7
Clientes	4,0	4,2	4,3	4,2
Soluções	3,0	2,8	4,0	3,3
Relacionamento	5,0	3,5	4,3	4,1
Captura de valor	1,5	2,0	1,3	1,6
Processos	2,0	3,5	3,0	3,0
Organização	4,4	4,2	3,8	4,1

Cadeia de fornecimento	2,0	2,5	3,0	2,6
Presença	3,0	2,8	3,8	3,2
Rede	3,0	4,5	3,0	3,6
Ambiência inovadora	3,1	2,8	3,6	3,2

Fonte: a autora

A partir dos dados expostos, pode-se perceber que a maior média geral fora obtida na dimensão marca, que avalia a existência de marca gráfica, o registro no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e a utilização em produtos, propagandas e outros tipos de negócio. As dimensões oferta, plataforma, clientes, relacionamento, organização e rede também estão entre as áreas em que as empresas desenvolvem inovação sistêmica.

A média mais baixa dentre os fatores de inovação foi captura de valor, que representa a adoção de novas formas de gerar receitas a partir dos recursos já disponíveis ou por meio da facilitação do relacionamento dos parceiros com os clientes da empresa. Nesta dimensão o SCMC é pouco ou nada inovador.

E as dimensões soluções, processos, cadeia de fornecimento, presença e ambiência inovadora obtiveram escores medianos, indicado que nestes fatores as empresas do SCMC são inovadoras ocasionais.

Sobre as pontuações das dimensões da inovação com base no porte das empresas, embora haja um grande equilíbrio, é interessante destacar que na categoria processos as empresas de pequeno porte são pouco e nada inovadoras, enquanto as demais são inovadoras ocasionais. Isso significa que organizações pequenas possuem maior dificuldade para estruturar os processos internos para obter a eficiência operacional.

Nas organizações de médio porte a dimensão relacionamento apresenta inovação ocasional, enquanto as organizações pequenas e grandes são inovadoras sistêmicas. Porém, na dimensão rede, as organizações de tamanho médio se destacaram em relação às outras, alcançando a inovação sistêmica contra a inovação ocasional dos outros tipos de empresas. As empresas de médio porte do SCMC possuem como ponto forte a busca das melhores soluções de logística (rede) e têm como ponto fraco o desenvolvimento de ponto de contato com os clientes (relacionamento).

As grandes empresas são menos inovadoras nas categoria oferta, alcançando a inovação ocasional contra a inovação sistêmica das demais empresas. Entretanto, nas dimensões soluções, cadeia de fornecimento e ambiência inovadora, as grandes empresas são mais inovadoras,

alcançando, respectivamente, a inovação sistêmica, ocasional e sistêmica. Assim, as empresas de grande porte possuem maior dificuldade em desenvolver produtos inovadores, possuem maior perícia em criar soluções customizadas para resolver os problemas dos clientes, aperfeiçoar a troca de informações e a colaboração entre os parceiros e fornecedores, e consistem em ambientes mais propícios para o desenvolvimento de inovações.

É interessante observar que na dimensão plataforma o grau de inovação é o mesmo nos três portes de empresas, e a menor pontuação da categoria captura de valor - que busca novas formas de obter receita a partir de recursos existentes - foi obtida pelas empresas de grande porte, apesar dos três tamanhos de empresas inovarem pouco ou nada neste quesito.

A análise a partir de agora será com base nos resultados gerais do SCMC. A tabela 3 permite conhecer os maiores e menores valores encontrados na amostra, assim como o resultado mais frequente (Moda), para cada uma das dimensões.

Tabela 3 - Média por dimensão da inovação

DIMENSÃO	MÉDIA	MÍN.	MÁX.	MODA
Oferta	3,6	2,2	5,0	2,6
Plataforma	4,0	3,0	5,0	3,0
Marca	4,7	3,0	5,0	3,0
Clientes	4,2	3,0	5,0	3,0
Soluções	3,3	1,0	5,0	1,0
Relacionamento	4,1	1,0	5,0	1,0
Captura de valor	1,6	1,0	4,0	1,0
Processos	3,0	1,8	5,0	1,8
Organização	4,1	2,3	5,0	2,3
Cadeia de fornecimento	2,6	1,0	5,0	1,0
Presença	3,2	1,0	5,0	1,0
Rede	3,6	1,0	5,0	1,0
Ambiência inovadora	3,2	2,3	4,6	2,3
Grau de inovação	3,5	-	-	-

Fonte: a autora

Percebe-se que há uma variação considerável entre o escore mínimo e máximo nas dimensões soluções, relacionamento, cadeia de fornecimento, presença e rede, indicado que há grandes diferenças nas atividades inovadoras das empresas nestes quesitos.

Nas dimensões oferta, captura de valor, processos e organização a diferença entre as pontuações diminui, significando que, no geral, as empresas preocupam-se um pouco mais com estes fatores quando o assunto é inovação. Também fica evidente que há um número maior de ações inovadoras na dimensões plataforma, marca, clientes e ambiência inovadora, devido a pouca variação entre dos escores extremos.

A moda, que representa o valor mais frequente na amostra de empresas, é mais representativa para a situação existente, visto que a média dos valores é um parâmetro que sofre grande influencia das pontuações mais elevadas (BISQUERRA; MARTÍNEZ; SARRIERA, 2004). Assim, ao comparar a média, os valores máximos e mínimos, com a moda, verificou-se que os escores são mais baixos na dimensão de captura de valor, indicando que há uma grande margem para melhorias. Entretanto, há resultados muito bons nas categorias marca, clientes, soluções, relacionamento, organização e rede.

Para identificar quais os pontos fortes e pontos fracos das empresas do SCMC em relação a cada dimensão da inovação, faz-se necessário avaliar a pontuação obtida em cada unidade de análise (tabela 4).

Tabela 4– Escores das variáveis das dimensões da inovação do SCMC

Dimensões e variáveis	Escores
Ofertas	3,6
Novos produtos	4,6
Ousadia	2,2
Resposta ao meio ambiente	3,2
Design	3,4
Inovações tecnológicas	4,5
Plataforma	4,0
Sistema de produção	4,6
Versões de produtos	3,4
Soluções	3,3
Soluções complementares	3,0
Integração de recursos	3,6
Clientes	4,2
Identificação de necessidades	4,6
Uso de manifestações dos clientes	3,8
Identificação de mercados	4,2
Relacionamento	4,1
Facilidades e amenidades	4,1
Informatização	3,6

Captura de valor	1,6
Uso de recursos existentes	1,8
Uso das oportunidades de relacionamento	1,2
Processos	3,0
Melhoria dos processos	4,8
Sistemas de gestão	3,4
Certificações	1,6
Aspectos ambientais	2,4
Gestão de resíduos	2,8
Organização	4,1
Reorganização	4,6
Parcerias	4,0
Estratégia competitiva	3,6
Cadeia de fornecimento	2,6
Cadeia de fornecimento	2,6
Presença	3,2
Pontos de venda	2,2
Intermediação	4,2
Rede	3,6
Diálogo com o cliente	3,6
Marca	4,7
Proteção da marca	4,6
Alavancagem da marca	3,4
Ambiência inovadora	3,2
Fontes externas de conhecimento	4,1
Propriedade intelectual	1,0
Financiamento da inovação	2,0
Coleta de ideias	3,8
Profissionais com formação de mestrado/doutorado	2,0

Fonte: a autora

O grau de inovação do item oferta refere-se aos produtos oferecidos pelas empresa, em que a ousadia inovadora representa a disposição da empresa de correr riscos (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). A pontuação abaixo da média nessa variável indica que as organizações do SCMC não exploram fontes de oportunidades inovadoras, analisando possíveis riscos (riscos calculados) [1]. Algumas melhorias na resposta ao meio ambiente visando identificar possíveis impactos ambientais que possam ser reduzidos - por meio da avaliação dos processos empregados no processo de produção e entrega dos produtos - pode melhorar o escore do item oferta. Da mesma forma,

avaliações sobre melhorias no design², desde estética, funcionalidade e até mesmo os serviços adicionais e de entrega podem aumentar a pontuação desta dimensão.

A capacidade inovadora da dimensão plataforma indica a capacidade da empresa em oferecer um grande número de produtos com a mesma plataforma (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). O item sistema de produção, que avalia a utilização dos recursos físicos e conhecimentos para a fabricação de mais de uma família de produtos, conquistou uma boa pontuação, com inovação sistêmica. Indicando que as organizações possuem um parque fabril bem estruturado, porém a ainda é possível aperfeiçoar a adaptação dos produtos a novos mercados.

O grau de inovação da categoria soluções consiste em inovação ocasional. Ao avaliar as variáveis deste item, percebe-se que as empresas podem buscar maneiras de integrar seus bens, serviços e informações para propor soluções a novos problemas dos clientes, podendo obter novas fontes de receitas com tais soluções. Mas, as organizações precisam aperfeiçoar a maneira de oferecer soluções complementares, visto que este item se encontra com inovação ocasional.

O SCMC apresenta um bom grau de maturidade inovadora no aspecto clientes, isso significa que as organizações estão localizando novos mercados para atender. A variável com menor escore é o uso da manifestação dos clientes, o que significa que as empresas podem avaliar melhor as reclamações e sugestões recebidas para aplicá-las no desenvolvimento de novos produtos.

A unidade de análise denominada relacionamento leva em consideração todos os pontos de contato do cliente com a empresa, incluindo a experiência do cliente (o que vê, ouve, sente e experimenta) ao interagir com a organização (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Da mesma forma, os recursos de informática para manter contato com a clientela são bem desenvolvidos, visto que tal unidade de análise conquistou como resultado a inovação sistêmica.

A captura de valor é a dimensão pouco considerada pela rede de empresas, apresentando grau de inovação praticamente nulo. Esta categoria considera maneiras de obter novos fluxos de receita (ainda não explorados) a partir da interação com a cadeia de valor (clientes, parceiros e fornecedores) (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Sendo

² A metodologia de Bachmann e Destefani (2008) associa o item design apenas com o design de produtos, abrangendo a estética, desenho e funcionalidade dos produtos.

assim, fica evidente que é pouco explorado o relacionamento com a rede de contatos das organizações.

A dimensão processos apresenta a inovação ao nível ocasional. Devido ao alto escore da variável melhoria de processos, entende-se que as organizações estão em constante reorganização para alcançar maior eficiência, qualidade e tempo de resposta (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). O item sistemas de gestão está muito próximo de alcançar a inovação sistema, algumas pequenas melhorias na adoção de novas práticas de gestão podem melhorar a pontuação. Os elementos que contribuem para baixar a pontuação da dimensão processos são as certificações e aspectos ambientais. A maioria das empresas pesquisadas possui poucas (ou não possui) certificações, entretanto, nas entrevistas realizadas, muitas empresas afirmaram não buscarem certificações pois não exportam seus produtos. Ou seja, as organizações associam a necessidade de obtenção de certificações apenas quando seus produtos são destinados a mercados mais exigentes, como o internacional. Como apenas 30% das organizações do SCMC atuam com exportação, é baixo o número de empresas que buscam certificações. Em relação aos aspectos ambientais, as organizações pesquisadas substituem insumos quando estes são muito poluentes além de realizar a gestão de resíduos, entretanto, o escore pode aumentar se as empresas transformarem parte dos resíduos em oportunidades para gerar receitas.

A dimensão organização, que está relacionada com a estruturação da empresa (parcerias e responsabilidades dos funcionários), sofre influencia das mudanças tecnológicas (BACHMANN, DESTEFANI, 2008). No caso da rede empresas SCMC, nesta dimensão há a inovação sistêmica, o que indica que as organizações estão constantemente implementando melhorias na estrutura de trabalho, na realização de parcerias para fornecer produtos aprimorados e desenvolvendo mudanças significativas na estratégia competitiva.

A cadeia de fornecimento envolve as atividades desde a produção até a entrega dos produtos ao destino final, abrangendo os aspectos logísticos, como transporte, estocagem e entrega. A análise da inovação levou em consideração ações para redução dos custos em relação a logística. Mais uma vez, fica evidente que as organizações do SCMC não desenvolvem parcerias ou maior relacionamento com os atores da cadeia como forma de reduzir custos.

A dimensão presença é formada pelas variáveis pontos de venda, cuja inovação é ocasional. Isso significa que as empresas estão inovando menos nos canais de distribuição, ou seja, não estão criando novos pontos de venda ou não estão utilizando de forma criativa os canais

existentes (BACHMANN, DESTEFANI, 2008). Entretanto, a relação com distribuidores e/ou representantes alcançou a inovação sistêmica. Uma explicação para esse resultado reside no fato das organizações não venderem seus produtos direto para o varejo, havendo, em sua maioria, intermediários para concretizar as vendas.

O aspecto rede está com escore de inovação 3,6 (inovação sistêmica), o que significa que desenvolve novas formas de comunicação (ágil e eficaz) com os clientes. O item marca consiste na dimensão que mais próxima está da pontuação mais alta, ficando evidente que as empresas do SCMC valorizam a imagem que transmitem ao mercado, bem como, utilizam outros negócios para valorizar (alavancar) a marca.

A ambiência inovadora tem relação com um ambiente propício a inovação, em relação às fontes externas de conhecimento e coleta de ideias e, neste quesito, as inovação é ocasional. Nos itens fontes externas de conhecimento e coleta de ideias as empresas obtiveram inovação sistêmica, significando que as organizações absorvem novos conhecimentos adquiridos, assim como valorizam as ideias geradas internamente. Quanto à propriedade intelectual, financiamento da inovação e profissionais com formação para a pesquisa, o escore indica que há pouca ou nenhuma inovação. Sobre a propriedade intelectual, as organizações não registram patente de seus produtos pois há uma grande quantidade de produtos lançados anualmente, sendo quatro coleções por ano, o que não justifica o tempo investido no processo de registro. Em relação ao financiamento para inovação, muitas empresas utilizam recursos próprios, não sentindo necessidade de buscar fontes de financiamento externas.

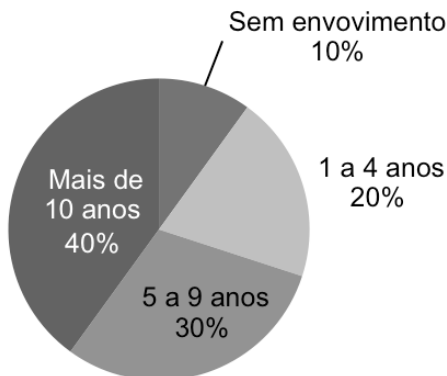
4.4 GESTÃO DO DESIGN

Sobre o perfil profissional dos entrevistados, 50% possui formação na área de design. Em relação a atuação do entrevistado na área de design (independente da empresa em que trabalha atualmente), 40% trabalha há mais de 10 anos na área, 30% atua entre 5 e 9 anos com design, 20% está no mercado de design entre 1 e 4 anos, enquanto 10% nunca teve nenhum tipo de envolvimento com as atividades de design (figura 17).

Em relação ao tempo de gestão do design pelas organizações, 40% gere o design entre 5 e 9 anos, outros 40% há mais de 10 anos, 10% das organizações entrevistadas gerencia o design entre 1 a 4 anos

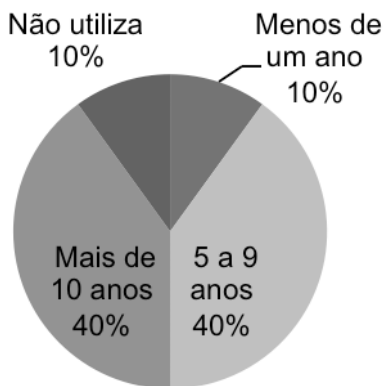
enquanto o restante (10%) alega não administrar o design na empresa (figura 18).

Figura 17 – Tempo de atuação com design do profissional entrevistado



Fonte: a autora

Figura 18 – Tempo de gestão do design pelas empresas entrevistadas



Fonte: a autora

Das empresas que possuem consciência dos benefícios do design há mais de 10 anos, todas são associadas do Santa Catarina Moda e Cultura desde o início (2005). As empresas que fazem parte do SCMC entre 4 e 9 anos gerenciam o design entre 5 e 9 anos. E das organizações

que se associaram ao SCMC nos últimos três anos, que representam 50% da amostra pesquisada, destes, 10% afirmam não coordenar o design, 10% o gerenciam por menos de um ano e 30% gerenciam o design entre 5 e 9 anos (quadro 18). As empresas que gerenciam o design há mais de 4 anos são as que estão há mais tempo associadas ao SCMC. Uma vez que a rede visa desenvolver dentre outros objetivos, o design, faz sentido que tais organizações já possuam processos de gestão do design há mais tempo que as demais.

Quadro 18 – Tempo de gestão do design versus tempo de associação ao SCMC

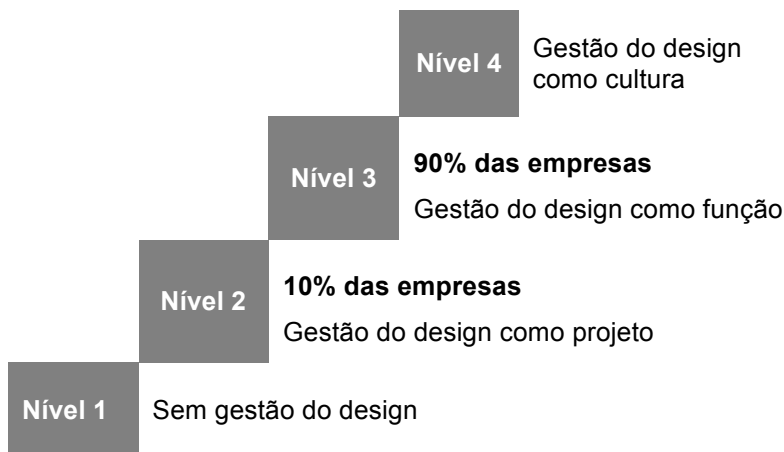
Tempo de gestão do design	Tempo de associação ao SCMC		
	Até 3 anos	4 a 9 anos	10 anos
Não gerencia	10%	-	-
Menos de 1 ano	10%	-	-
5 a 9 anos	30%	10%	-
Mais de 10 anos	-	-	40%

Fonte: a autora

Também é possível perceber que as empresas que se associam à rede de empresas há mais tempo já possuem processos de gestão do design, ou seja, a gestão do design vem antes do SCMC. Quando a empresa já entende a importância da gestão do design, busca a rede de empresas para aperfeiçoar seus processos de design. Fato evidenciado pelo grau de maturidade em gestão do design (figura 19), em que 90% das empresas estão no nível 3 e 10% no nível 2. As organizações do nível 2 são as que afirmam não gerenciar o design.

Isso significa que a maioria das empresas do SCMC, que obtiveram maturidade em grau 3, possuem processos de gestão do design de forma integrada às atividades de desenvolvimento de produtos e processos organizacionais, apesar de não haver uma pessoa focada no processo de gestão do design (KOOTSTRA, 2009). Os resultados também indicam que uma pequena parcela das empresas, no nível 2, gerencia o design de forma limitada, em projetos pontuais, o design é utilizado como uma ferramenta de marketing e no desenvolvimento de produtos atua apenas como processo estético (KOOTSTRA, 2009).

Figura 19 – Escada de Gestão do design das empresas do SCMC

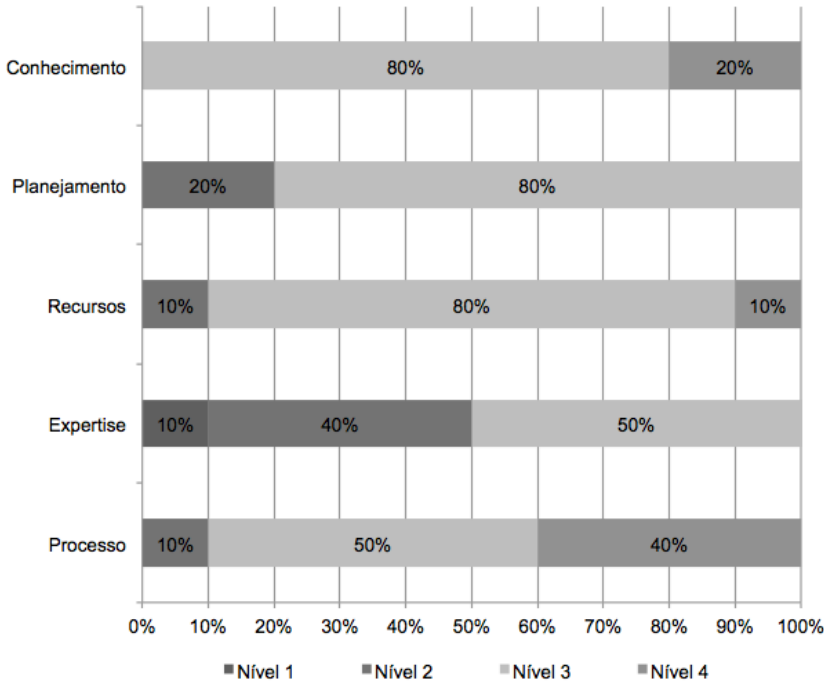


Fonte: a autora com base em Kootstra (2009)

Contudo, é importante ressaltar que a organização que obteve como resultado o nível 2 em gestão do design, é associada ao SCMC nos últimos dois anos e alega não possuir processos de gestão do design na empresa. O entrevistado afirmou que a entrada na rede de empresas foi justamente para aprender mais sobre design e inovação e conseguir aplicar na empresa. É interessante notar que, mesmo a empresa declarando não gerenciar o design, a pesquisa mostrou que há atividades de gestão do design em desenvolvimento. Logo, percebe-se que 10% das empresas do SCMC tem pouco conhecimento sobre o design, porém, já está aplicando medidas para suprir essa necessidade, como a entrada no SCMC,.

Já na classificação a partir dos cinco fatores da gestão do design, listados por Kootstra (2009), há maiores diferenças entre as organizações (figura 20). Ao compararmos o tempo de atuação com design com o nível de gestão do design pelas organizações, observa-se uma relação positiva. As empresas que apresentaram nível 3 em gestão do design, o fazem há mais de 5 anos, pelo menos.

Figura 20 – Nível da gestão do design nas empresas do SCMC por fator



Fonte: a autora

Avaliando a classificação final dos cinco fatores é possível observar que as empresas obtiveram menor pontuação no fator planejamento e expertise (com pontuações muito próximas) e maior escore no aspecto conhecimento dos benefícios do design (quadro 19). Sendo assim, estes são os elos mais fraco e mais forte, respectivamente, dentre os cinco fatores.

Quadro 19 – Pontuação total por fator

Fator	Pontuação média das empresas	Níveis
Benefícios	83	Nível 3
Processo	74	Nível 3
Planejamento	61	Nível 3
Expertise	62	Nível 3
Recursos	69	Nível 3

Fonte: a autora

De forma geral, os resultados do nível de maturidade em gestão do design nas empresas do SMC foram expressivos. A grande maioria das empresas está no nível 3 (gestão do design como função), indicando que as organizações integram o design em seus principais processos de negócios. Só uma pequena parcela, 10%, encontra-se no nível 2 (gestão do design como projeto) e não há nenhuma organização que não gerencia o design. Entretanto, os resultados também indicam que nenhuma organização possui processos de gestão do design ao nível estratégico (grau 4). Isso indica que há necessidade de ações de melhorias para que as organizações possam gerenciar o design como recurso, para criar oportunidades de negócio, aprendizado e inovação, gerando impactos financeiros positivos e, com isso, uma melhor capacidade de competição (MOZOTA, KLÖPSCH, COSTA, 2011; BEST, 2012). A seguir, apresenta-se os resultados da gestão do design de cada fator.

4.4.1 Conhecimento dos benefícios do design

No tocante ao conhecimento dos benefícios do design para as organizações, 80% das empresas apresentam nível 3, ou seja, a maioria das empresas está ciente de que a gestão do design é importante para a competitividade da empresa; enquanto 20% têm total consciência de que a gestão do design é fundamental para a organização conquistar a liderança no mercado (figura 21) (HELSINKI, DISSENY, 2011).

Figura 21 – Nível de Gestão do design do fator conhecimento dos benefícios do design



Fonte: a autora

É interessante observar que mesmo nas empresas cujo profissional entrevistado não tem formação em design, há um bom nível de conhecimento dos benefícios do design (quadro 20). Também é

possível observar, no quadro 20, que das organizações com nível 4 em conhecimentos dos benefícios do design há uma maior parcela associada ao SCMC desde o início. Em relação aos profissionais sem formação em design, há um maior número inscrito no Santa Catarina Moda e Cultura nos últimos três anos. Esse dado significa que as organizações se associam ao SCMC para conhecer mais sobre design, mas também é um indicador de que as atividades de difusão de conhecimento sobre o design do SCMC estão apresentando bons resultados para as organizações.

Quadro 20 – Nível de conhecimento em design nas empresas versus formação do profissional entrevistado

Formação em design	Maturidade em conhecimento		Tempo de associação ao SCMC		
	nível 3	nível 4	até 3 anos	4 a 9 anos	10 anos
Sim	-	50%	10%	10%	30%
Não	10%	40%	30%	-	20%

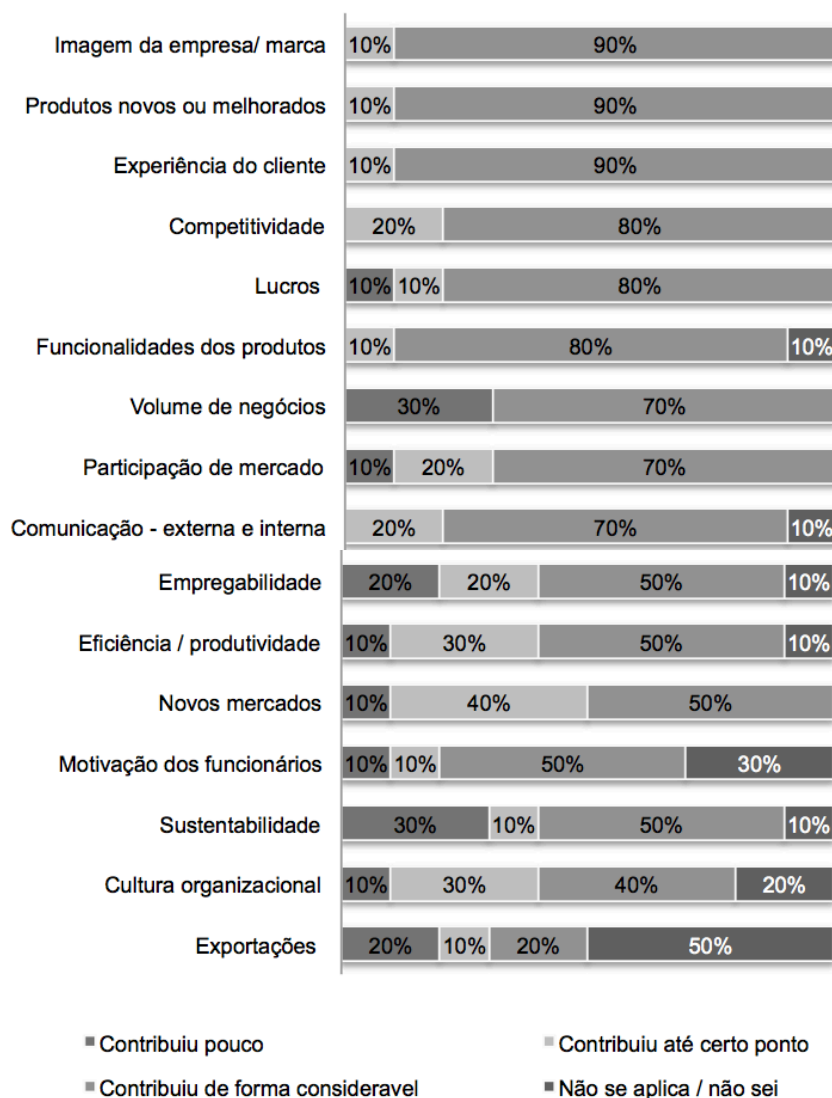
Fonte: a autora

O conhecimento pessoal acerca das vantagens do design, que Kootstra (2009) denominou como conhecimento empírico ou tácito, é influenciado pelo tempo de atuação profissional com design dos profissionais. O nível de experiência em design (*know how*) do profissional é um indicador da capacidade de gestão do design de forma eficaz, ou seja, trata-se do nível de experiência em design que a empresa tem à sua disposição (KOOTSTRA, 2009).

Para compreender como o design é assimilado pelas empresas e gerenciado para produzir benefícios, foram feitas perguntas sobre as áreas da empresa onde o design contribuiu nos últimos três anos (figura 22).

Dentre os fatores apresentados, foi observado que os entrevistados consideram que o design apresentou grande contribuição na imagem da marca (empresa), no desenvolvimento de produtos novos ou melhorados, na experiência do cliente, na competitividade, no lucro e na melhoria da funcionalidade dos produtos, no volume de negócios, aumento da participação no mercado e na comunicação com o público e com os funcionários. Assim, fica evidente que muitas organizações gerenciam o design ao nível funcional, focado no desenvolvimento de produtos, onde os resultados competitivos e financeiros estão relacionados ao sucesso do produto (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Figura 22 – Contribuições do design para a empresa



Fonte: a autora

Foi considerado que o nível de empregabilidade, a eficiência na produtividade, o desenvolvimento de novos mercados, motivação dos funcionários e a sustentabilidade obtiveram resultados positivos por

meio do design. Com isso, entende-se que as organizações percebem algumas influências do design em outras áreas da empresa como recursos humanos e estratégia, ainda que em menor grau.

Os entrevistados apresentam menor grau de certeza da contribuição direta do design na cultura organizacional e nas exportações. No caso específico das exportações, o baixo nível de influência do design reside no fato de que muitas empresas do SCMC não exportam seus produtos. Em relação à cultura organizacional, entende-se que este é um fator que ainda é pouco desenvolvido nas empresas, pois as organizações ainda não compreendem totalmente como a gestão do design pode se feita de forma estratégica na empresa.

As contribuições do design para as organizações podem ser identificadas com base nos resultados empresariais que o design gera à empresa (FERREIRA, 2006). Com isso, o quadro 21 apresenta um comparativo entre os benefícios do design para as empresas, citados pelo autor, e os resultados listados pelas empresas do SCMC (com mais de 50% no quesito contribuiu de forma considerável).

Quadro 21 – Resultados empresariais: literatura versus empresas entrevistadas

Resultados empresariais (FERREIRA, 2006)	Contribuições do design para as empresas do SCMC
Criação de lealdade dos clientes.	Experiência do cliente Funcionalidade dos produtos
Acréscimo na participação de mercado ou desenvolvimento de novos mercados.	Novos mercados Participação de mercado Volume de negócios
Margens maiores (com menor custo de produção).	Lucros
Redução do fracasso	Funcionalidade dos produtos
Melhoria dos canais de distribuição e custos logísticos.	Eficiência/produtividade
Aumento no patrimônio líquido intangível (marca).	Imagem da empresa/marca
Menor capital empregado (recursos humanos e infraestrutura de distribuição).	Eficiência/produtividade

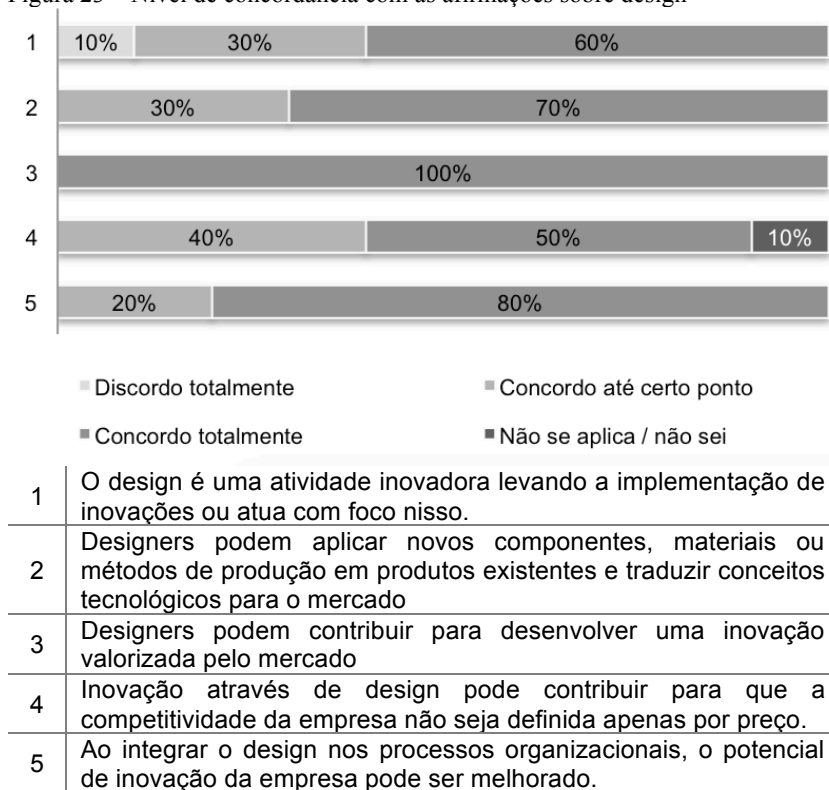
Fonte: a autora

Conforme Luca e Emidio (2012), o design traz benefícios empresariais nos aspectos financeiro, de produto e de imagem. O quadro 21 reforça a afirmação dos autores, visto que produtos melhores geram

uma imagem positiva da empresa no mercado, que por consequência conquistam clientes, ocasionando a melhoria no volume de negócios, lucros e possibilita a exploração de novos mercado. Assim, com base nas entrevistas realizadas nas empresas associadas ao SCMC, é possível afirmar que o design gerou benefícios, resultados empresariais positivos para a rede.

Sobre o nível de conhecimento da alta gerência e dos funcionários, sobre o potencial da gestão do design de agregar valor para a empresa, foram apresentados alguns conceitos relacionando o design à inovação, em que os entrevistados deveriam informar o grau de concordância com as afirmações (figura 23)

Figura 23 – Nível de concordância com as afirmações sobre design



Fonte: a autora

Sobre os conceitos de design apresentados, a grande maioria das empresas compreende que a integração do design nos processos organizacionais melhora o potencial de inovação da empresa. Mas, ainda há uma parcela que não compreende de forma integral como tal fator pode contribuir para a inovação empresarial.

Metade das empresas entrevistadas, entende de forma plena que as inovações geradas pelo design colaboram para tornar a empresa mais competitiva, apesar de 40% não concordar totalmente com esta afirmação e uma pequena parcela das empresas, 10%, realmente não entender a correlação entre o design, inovação e competitividade. Não obstante, a totalidade das empresas tem certeza que o design pode desenvolver uma inovação valorizada pelo mercado. Tal afirmação tem relação com a dimensão da inovação ambiência inovadora, que obteve grau 3,2 na pesquisa, ou seja, trata-se de um item com inovação ocasional.

A falta de entendimento das empresas pesquisadas sobre como o design pode atuar no processo de geração de inovação reside no fato de que muitas organizações não compreenderem a área além do nível operacional e funcional, uma vez que o design estratégico age como transformador da organização, visando a criação de oportunidades de negócios, gestão de mudanças e melhoria do processo de aprendizado das organizações (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; BEST, 2012). Sendo assim, é mais difícil para as empresas relacionar os benefícios ocasionados pelo design.

Sobre o design associado a componentes, materiais e métodos de produção, 70% assimilam que a atividade colabora na fabricação do produto transparecendo conceitos tecnológicos ao mercado; mas para 30% das organizações tal fator ainda não está totalmente claro. Assim, percebe-se que uma boa parcela das empresas do SCMC não compreende que o design também pode contribuir para a estruturação do contexto de atuação, compreensão da concorrência e a transformação da missão e políticas, gerando inovações (MOZOTA, KLÖPSCH, COSTA, 2011), atividades relacionadas ao design funcional e estratégico.

Quando questionados se o design é uma prática inovadora, 60% dos entrevistados entendem totalmente sua contribuição para as atividades da empresa, 30% não assimilaram de forma plena este conceito e 10% não entendem a relação direta entre o design e a inovação. Fica evidente que a correlação do design com a inovação, ou seja, as maneiras que o design pode contribuir para gerar inovação, ainda não estão claras para as empresas. Percebe-se que grande parte das

empresas compreendem que o design poderia colaborar para inovação, porém, não visualizam o design como um atividade inovadora.

Foi solicitado aos profissionais para selecionarem os possíveis benefícios que a gestão do design pode proporcionar para uma empresa quando desenvolvido de maneira eficaz (figura 24). Todas as empresas entendem que a gestão do design melhora a qualidade dos projetos de design, significando que está clara a função operacional do design. Há um alto grau de compreensão dos entrevistados acerca da contribuição da gestão do design para o alcance da diferenciação e vantagem competitiva, a melhoria da rentabilidade, a relação entre a estratégia empresarial e o design, a melhoria dos processos e aumento da competitividade. Desta forma, compreende-se que é bom o nível de conhecimento das organizações sobre os processos de design ao nível funcional.

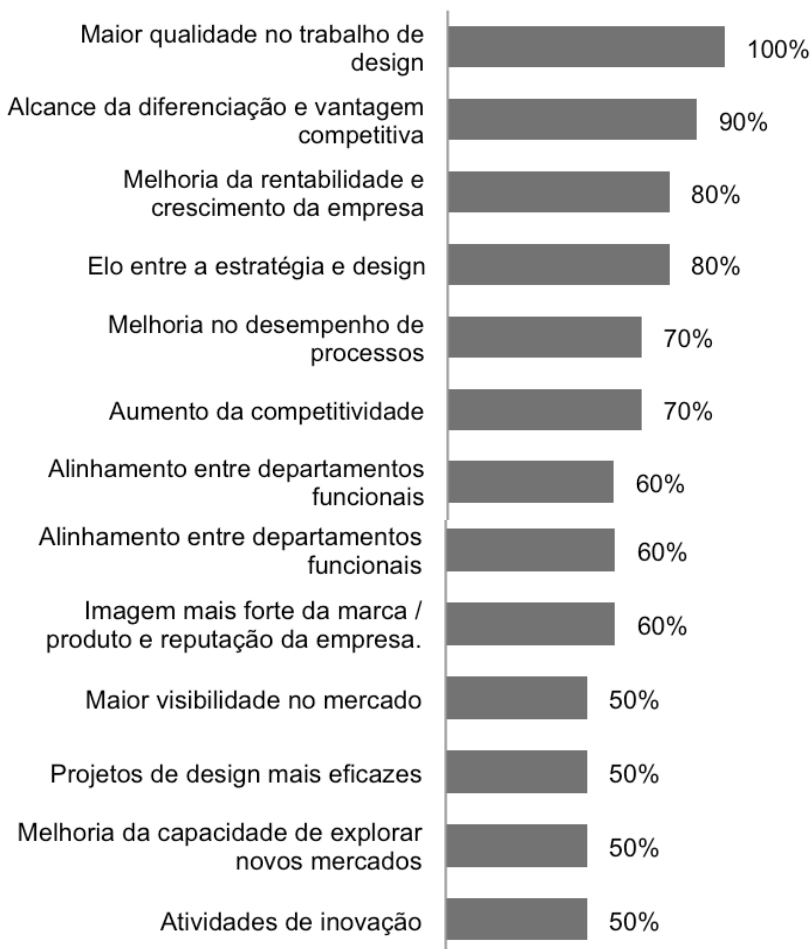
Da mesma forma, os entrevistados percebem que o design pode gerar impactos positivos quando alinhado aos departamentos funcionais, colaborando para melhoria da imagem da marca. Porém, quando se aborda termos em âmbito estratégico, como a maior visibilidade no mercado, maior eficácia de projetos, capacidade de explorar novos mercados e atividades de inovação, as empresas não possuem tanta certeza acerca de como o design pode colaborar.

É possível notar que as empresas compreendem que o design possui processos ao nível operacional, no desenvolvimento, execução e organização da estratégia, além do controle dos resultados (MARTINS; MERINO, 2011). Assim como, ao nível funcional, gerando impactos nos processos da organização (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Mas não está claro para os entrevistados até que ponto e como o design pode gerar inovação, ou seja, as organizações não compreendem o design ao nível estratégico.

Por fim, foi questionado sobre o nível de conhecimento dos funcionários da empresa sobre os benefícios do design. Em 50% dos casos há apenas alguns funcionários cientes (pessoas envolvidas diretamente com atividades de design), em 30% das empresas a maioria dos trabalhadores compreende os benefícios do design, visto que a área está integrada a outros processos do negócio. Em 10% das empresas, a consciência sobre a importância do design está clara para todos os funcionários, pois o design é parte do DNA empresarial; e em 10% das organizações praticamente não há conhecimentos sobre a importância da gestão do design. Muitas organizações não entendem como o design é uma atividade inovadora porque visualizam o design como um resultado relacionado aos produtos e não um processo criativo de gestão,

integrado aos demais processos empresariais (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Figura 24 – Potenciais benefícios gerados pela gestão do design



Fonte: a autora

Apesar do bom grau de conhecimento sobre os benefícios do design para a empresa, ainda há um grande número de empresas que gerenciam o design ao nível funcional. Contudo, ainda há espaço para melhorias neste quesito, em relação à inovação, o design pode contribuir

quando for compreendido como um processo contínuo de aprendizagem (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Visto que a assimilação de novas informações contribui para o processo de inovação empresarial, os funcionários envolvidos com o processo de design podem disseminar os benefícios do design na empresa, propondo uma cultura da aprendizagem em design. Desta maneira, como a inovação surge a partir da geração de ideias (SCHUMPETER, 1984), o design contribui nos processos de gestão de ideias e P&D, melhorando o processo de inovação e ocasionando uma mudança na forma de gerenciar os processos organizacionais (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

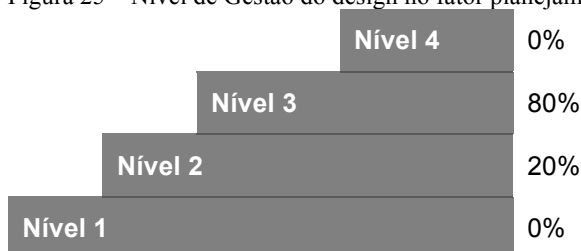
Assim, no aspecto dos conhecimentos dos benefícios do design, as empresas do SCMC possuem bom desenvolvimento, visto que este foi o fator que obteve maior pontuação geral dentre todos os fatores da gestão do design, descritos por Kootstra (2009).

4.4.2 Planejamento para o design

A avaliação do grau de maturidade em planejamento para o design das empresas associadas ao SCMC, ocorreu a partir de questionamentos sobre a inserção do design no planejamento estratégico e de marketing, pesquisa sobre necessidades dos usuários e planejamento e coordenação das atividades de design.

Assim, 20% das empresas apresentam nível 2, indicando que não há consistência no planejamento dos projetos, não sendo realizado de forma totalmente consciente, não sendo possível replicar em outros projetos. Porém, 80% das organizações pesquisadas possui um processo de planejamento de design consistente e desde o início do desenvolvimento de produtos, visando alcançar um melhor desempenho (figura 25) (HELSINKI; DISSENY, 2011).

Figura 25 – Nível de Gestão do design no fator planejamento para o design



Fonte: a autora

O design está incluído como parte dos planos estratégicos empresariais em 50% das organizações pesquisadas, o que significa que possuem processos de gestão do design ao nível funcional. As empresas que gerenciam o design ao nível operacional, apenas com planos e objetivos limitados no âmbito do projeto representam 44% dos entrevistados. E apenas 10% das organizações estão atuando ao nível estratégico, quando o design está inserido nos planos e objetivos que direcionam o design na empresa, integrando-o em várias atividades da organização.

Dentre os métodos para compreender os desejos e necessidades dos usuários finais, os mais citados pelas empresas são (em ordem de frequência de uso):

- a) *feedback* dos usuários e processo de cocriação (quando os clientes estão ativamente envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e serviços);
- b) informações advindas da equipe comercial;
- c) comunidades virtuais para contato com usuário final;
- d) conhecimento especializado de um engenheiro ou profissional de marketing;
- e) entrevistas com uma amostra representativa de usuários;
- f) relatórios de mercado.

Como pode-se perceber, é comum as empresas associadas ao SCMC estarem em contato direto com os clientes, buscando formas de atender as necessidades dos clientes (figura 26). O design neste quesito é gerenciado ao nível operacional, visto que tem foco no desenvolvimento de produtos e comunicação com o consumidor (VATRAS, 2010).

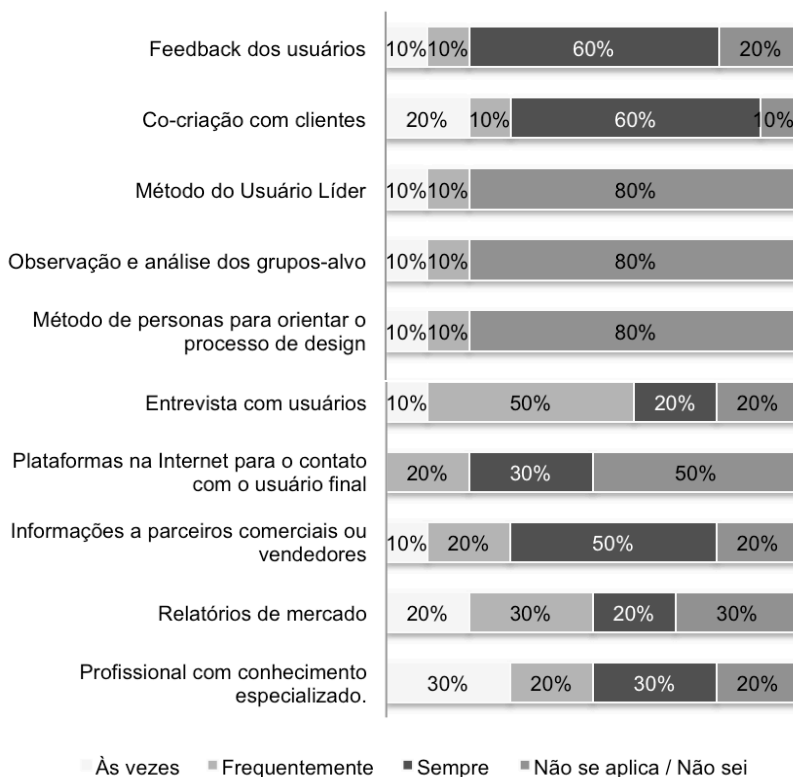
Sobre a análise da concorrência, 40% das empresas possuem algum conhecimento sobre os concorrentes, 30% possuem pouca ou nenhuma informação competitiva, 10% avaliam os pontos fortes e fracos dos concorrentes no início do projeto de design e 10% possuem um processo sistemático de avaliação da concorrência.

Assim, com base nos dados expostos nos parágrafos anteriores, entende-se que o design contribui na identificação das necessidades dos consumidores, busca de oportunidades de mercado, e apesar de pouca, também gera influencia na avaliação da concorrência, fatores considerados como consequência do processo de criação de valor de produtos (VATRAS, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A coordenação do processo de design é realizada de forma total incluindo os resultados das atividades de design em 60% das empresas, 30% das organizações possuem uma coordenação limitadas às fronteiras

dos departamentos/funções e apenas 10% possuem um processo de coordenadoria em âmbito elevado, visando conquistar a excelência em gestão do design. Trata-se de um fator que necessita de melhoria nas empresas do SCMC, visto que, as estratégias de design podem gerar impactos positivos, mas, desde que gerenciados de forma eficaz (BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999; MOZOTA, 2006).

Figura 26 – Métodos e técnicas mais utilizados pelas empresas do SCMC para entender os desejos e necessidades dos consumidores



Fonte: a autora

O planejamento para o design das organizações do SCMC tem como foco a gestão do relacionamento (contato constante com clientes), atividade relacionada ao processo de design ao nível funcional (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

O fator planejamento obteve a menor pontuação geral dentre as organizações do SCMC analisadas, significando que as empresas precisam aprimorar não só a relação com o mercado, mas também devem priorizar as atividades de criação de oportunidades de negócios, se apropriando do design para gerir as mudanças e aprendizado (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; BEST, 2012).

O planejamento para o design tem forte correlação com o processo de inovação, por meio da integração do design aos processos de negócio (KOOTSTRA, 2009). Assim, nas organizações com nível de maturidade 3, a gestão do design consiste em um processo formal, orientado para o usuário, através da identificação e consideração das exigências dos consumidores.

Ao realizar o planejamento para o design de forma contínua (nível 4), pode-se também concretizar as informações de mercado e difundir os dados para toda a organização, contribuindo no processo de tomada de decisão (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Neste caso, o design deve atuar como integrador no processo de inovação.

4.4.3 Recursos para o design

O fator de recursos para o design avalia o desenvolvimento de atividades de design, quantidade de recursos (humanos, financeiros e de produção) alocados para o design, quem atua na tomada de decisão nas atividades de design e a cultura de criatividade, originalidade e inovação empresarial.

Sobre os recursos destinados ao design, 10% das organizações estão no nível 2, em que há a alocação limitada de recursos para projetos individuais sem qualquer avaliação de retorno; 80% dos entrevistados apresentam grau 3, no qual há a destinação suficiente de recursos para o design com base no potencial de retorno, mas há poucos procedimentos que auxiliam na tomada de decisão; enquanto 10% das empresas do SCMC estão no nível 4, alocam recursos substanciais para o design, com avaliação do investimento e riscos, além do acompanhamento do retorno (figura 27) (HELSINKI; DISSENY, 2011).

Para medir o desenvolvimento de atividades de design, foi solicitado às empresas para avaliar as ações realizadas recentemente (nos últimos três anos) (figura 28).

A prática mais realizada foi a de identidade visual (logotipo, comunicação visual, website, uniforme, design de frota de veículos, sinalização, etc.), seguida da produção (design de produto, design de serviços, design de engenharia, etc.), institucional (a arquitetura, design

local de trabalho, design de interiores, sinalização/sistemas de iluminação, etc.), ações promocionais (materiais de marketing, publicações, impressos corporativos, publicidade, website, exposições, eventos, etc.) e embalagem (design gráfico, impressão, layout, projeto estrutural / montagem, etc.), e, por fim, o design dos pontos de contato com os clientes (displays, comunicação/design do ambiente do varejo, ponto de venda, design digital e multimídia, etc.).

Figura 27 – Nível de Gestão do design no fator recursos para o design



Fonte: a autora

Figura 28 – Atividades de design executadas nos últimos três anos



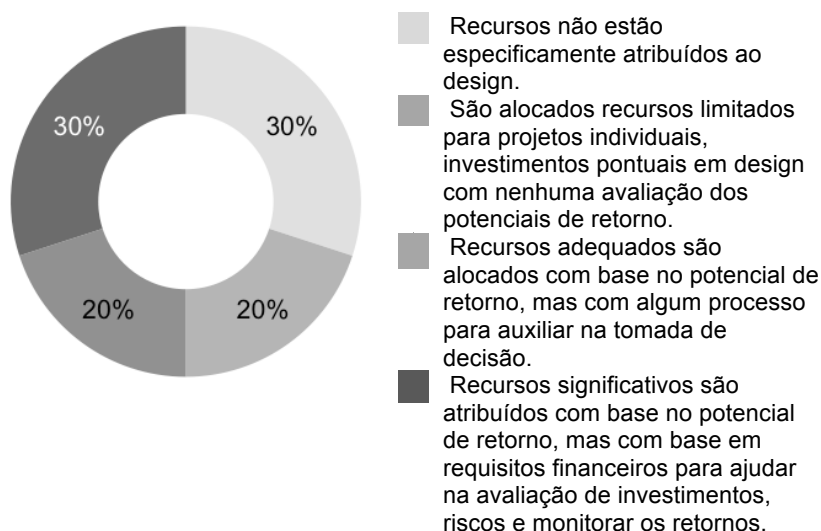
Fonte: a autora

Com base das informações apresentada na figura 28, entende-se que há uma grande preocupação com a imagem da empresa, na quais as empresas empenham-se em comunicar o conceito de empresa, por meio de padrões gráficos e arquitetônicos. Neste caso, as organizações

compreendem o design como forma de gerar imagem empresarial (MOZOTA, 2006).

Sobre a quantidade de recursos destinados às atividades de design, 30% das empresas não possuem recursos destinados especificamente ao design; 30% das organizações atribuem recursos significativos para o design, com base na avaliação de riscos e retorno; 20% dos entrevistados afirmam que há uma alocação limitada de recursos para projetos individuais; e 20% das empresas destinam recursos considerados adequados às atividades de design, mas com base só no potencial de retorno (figura 29).

Figura 29 – Recursos destinados às atividades de design pelas empresas do SCMC avaliadas



Fonte: a autora.

É possível considerar relativamente alta a taxa de organizações que não reconhecem o retorno sobre o investimento em design ou que não avaliam o retorno dos investimentos em design. Porém, é interessante observar que 50% das organizações associadas ao SCMC destinam recursos somente após a avaliação do potencial de retorno da atividade e, em alguns casos, também listam os possíveis riscos e potenciais recompensas para poder selecionar, antes de destinar os recursos. Assim, entende-se que a gestão do design é utilizada como uma ferramenta de geração de valor, visto que há mensuração do

impacto do design (BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999; MOZOTA, 2006).

O gerenciamento das atividades de design é realizado por um coordenador geral ou gerente em 40% das empresas; outras 40% das organizações possuem uma equipe ampla e o há gestor de design integrado à alta gerência; e em 20% das empresas pesquisadas existe uma equipe interna interdisciplinar formada por especialista(s) em design e alguém da alta gerência. Conforme Mozota, Klöpsch e Costa (2011), é importante a existência de um líder de projeto para gerar confiança e compartilhar responsabilidades. Com isso, percebe-se que em 80% das empresas o responsável pela gestão do design tem acesso à alta gerência, indicando que atividade é vista como importante pela administração.

Sobre a criação de uma cultura de ambiente e trabalho criativo, 50% das empresas esperam que as pessoas hajam de forma criativa, porém não estimulam tais ações. Para 30% das empresas, a criatividade é importante, desta forma, as equipes possuem algum tempo para a gestão de criatividade, estimulam-se as boas ideias, que são incorporadas ao processo de desenvolvimento de produtos. Em 20% das organizações pesquisadas, a criatividade é esperada e recompensada, as equipes possuem liberdade criativa, há tempo, recursos financeiros e ambiente físico que incentivam a criatividade, tendo apenas como requisito o cumprimento dos prazos estabelecidos.

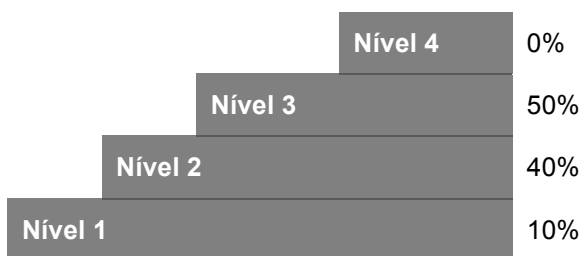
A quantidade de empresas que estimulam a criatividade surpreendeu, apenas 50% dos entrevistados desenvolvem alguma ação de incentivo. Tal fato por influenciar negativamente inovação das empresas, visto que, de acordo com Kootstra (2009), a capacidade de inovação das empresas tem relação com a habilidade de liberar a criatividade dos funcionários. Este item tem forte relação com a dimensão da inovação ambiência inovadora, está relacionado com o forma como os recursos humanos colaboram com a cultura da inovação. Na organizações esta dimensão desenvolve a inovação ocasional. A melhoria no estímulo à criatividade é um dos fatores pode colaborar para a melhoria desta dimensão da inovação.

Assim, é possível depreender que boa parte das organizações desenvolvem boas ações para garantir a eficácia e eficiência na utilização dos recursos, porém, ainda é preciso melhorias no ambiente de trabalho, com maior foco na criatividade.

4.4.4 Expertise

Quanto à expertise, 10% das empresas estão no menor grau de maturidade, o nível 1, havendo pouco ou nenhum conhecimento acerca dos possíveis formas de gerenciar o design; 40% das organizações se encontram no grau 2, em que há a utilização de algumas ferramentas básicas de gestão do design, havendo muitas possibilidades de melhorias; 50% das empresas estão no nível 3, na qual são utilizadas ferramentas de gestão do design de forma padrão e de forma consistente, havendo alguma possibilidade para melhorias (figura 30) (HELSINKI; DISSENY, 2011).

Figura 30 – Nível de Gestão do design no fator expertise de design



Fonte: a autora

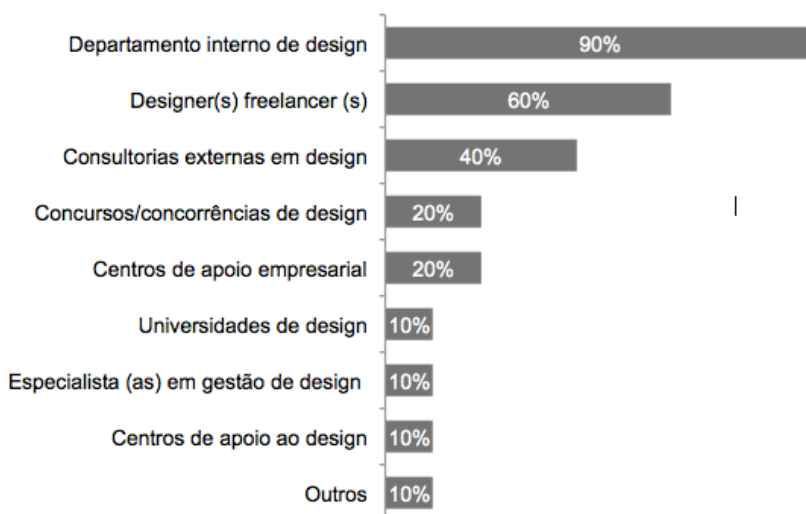
O item 4.4.1 evidenciou que as empresas do SCMC possuem um bom nível de experiência e conhecimento em design disponíveis nas organizações. Mas, a análise do grau de expertise evidencia que apesar da boa capacidade de gestão do design, isso não está ocorrendo de maneira eficaz.

A análise da expertise levou em consideração a experiência, habilidade e conhecimento das pessoas envolvidas com design, bem como as ferramentas e métodos utilizados (figura 31).

Sobre os recursos humanos envolvidos com as atividades de design, 90% das empresas possuem departamento de design interno, entretanto, utilizam também a contratação de designers *freelancers* (seja para um projeto especial ou para cumprir prazos), consultores externos de design e concursos de design envolvendo a comunidade. Também são empregados, mas em menor frequência, a consulta a centros de apoio empresarial, especialista em gestão do design e contato com centro de apoio ao design. A busca de profissionais externos à

organização contribui para o processo de inovação, visto que, conforme Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a criação de uma rede de profissionais interna e externa favorece a criação de novos aprendizados por meio do conhecimento combinado.

Figura 31 – Recursos para otimizar a capacidade do design nas empresas



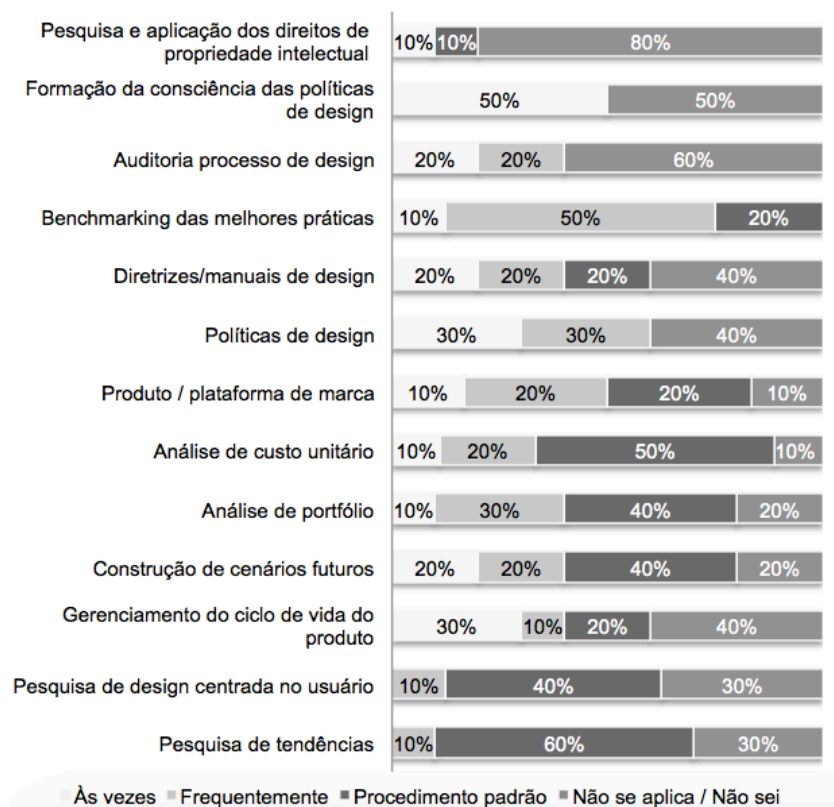
Fonte: a autora

Sobre os métodos e ferramentas utilizados, as empresas foram questionadas sobre o processo de seleção das melhores soluções de design, atendendo aos desejos e necessidades dos consumidores e as exigências do negócio. Metade das organizações pesquisadas possuem um *checklist* padrão a ser seguido, onde *stakeholders* internos entram em um consenso sobre a melhor opção, mas o gerente pode vetar a opção escolhida, se considerar necessário. Em 20% das empresas, há o envolvimento de *stakeholders* internos e externos à empresa, com a utilização de diversos métodos de seleção, onde toda decisão é baseada em dados. As empresas que alegaram não haver necessidade de nenhum processo de seleção, visto que há apenas um conceito a ser selecionado representam 20% dos casos, enquanto 10% dos entrevistados não souberam responder.

Ainda em relação às ferramentas e métodos utilizados no processo de design, foi apresentada uma série de ferramentas e métodos

para o desenvolvimento das atividades de design, em que as empresas deveriam assinalar a frequência de uso (figura 32).

Figura 32 – Ferramentas e os métodos aplicados no desenvolvimento das atividades de design na empresa



Fonte: a autora

O método mais utilizado pelas empresas pesquisadas (procedimento padrão), em ordem de uso, é a pesquisa de tendências, análise do custo unitário do produto, pesquisa de design centrada no usuário, construção de cenários futuros e análise do portfólio. Percebe-se que tais métodos são voltados ao desenvolvimento de produtos, sinalizando que as atividades de design estão mais relacionadas à oferta de produtos. Este

dado é reforçado pelo resultado da dimensão da inovação ofertas, que alcançou a inovação sistêmica no SCMC.

É interessante avaliar que no quesito expertise as organizações possuem dificuldades em integrar os métodos e ferramentas de design nos processos organizacionais, além do desenvolvimento de produtos. Fato demonstrado ao se observar a contratação de profissionais externos (em apenas 10% dos casos são especialistas em gestão do design). Da mesma forma, ainda é baixo o número de organizações que conseguem desenvolver processos de seleção de soluções baseados em dados. O fator expertise é um item que merece atenção, visto que, neste quesito, 40% das organizações gerenciam o design ao nível operacional apenas e 10% possuem não o fazem.

4.4.5 Processo

Em relação ao processo de design, 10% das empresas estão no grau 2, existindo planos e objetivos de design limitados no nível de projetos; 50% das organizações apresentam o nível 3, em que os planos e objetivos existem para definir e integrar o design a outras atividades; enquanto 40% das empresas entrevistadas estão no nível 4, no qual o design está presente nos planos estratégicos e o planejamento dos projetos ocorre de forma dinâmica e impulsiona o negócio (figura 33) (HELSINKI; DISSENY, 2011).

Figura 33 – Nível de Gestão do design no fator processo de design



Fonte: a autora

A avaliação dos processos de gestão do design envolve questionamentos sobre a inserção do design nas políticas de negócio e processos de desenvolvimento de produtos e inovação desde o início.

Quando indagados sobre o momento em que o design é inserido no desenvolvimento dos produtos, 50% dos entrevistados alegam que o design consiste em um método integrado e adaptado de criação de produtos, visto que a empresa adota uma abordagem multidisciplinar em que há contribuições de especialistas em design desde o início do desenvolvimento de produto. Para 40% das empresas, o design consiste em um aspecto central do negócio, um caminho para gerar inovação cujo designer atua na condução do processo de desenvolvimento. Em 10% das organizações pesquisadas, a gestão do design é utilizada apenas como estilo (estética), no final do processo de criação de produtos. A inserção do design no processo de desenvolvimento de produtos está bem desenvolvida nas empresas do SCMC, visto que 90% dos casos a disciplina é inserida desde o início do processo. Mais um evidencia do foco das empresas na gestão do design no processo de criação dos produtos, item fortemente relacionado a dimensão da inovação ofertas, que possui grau de inovação sistêmico.

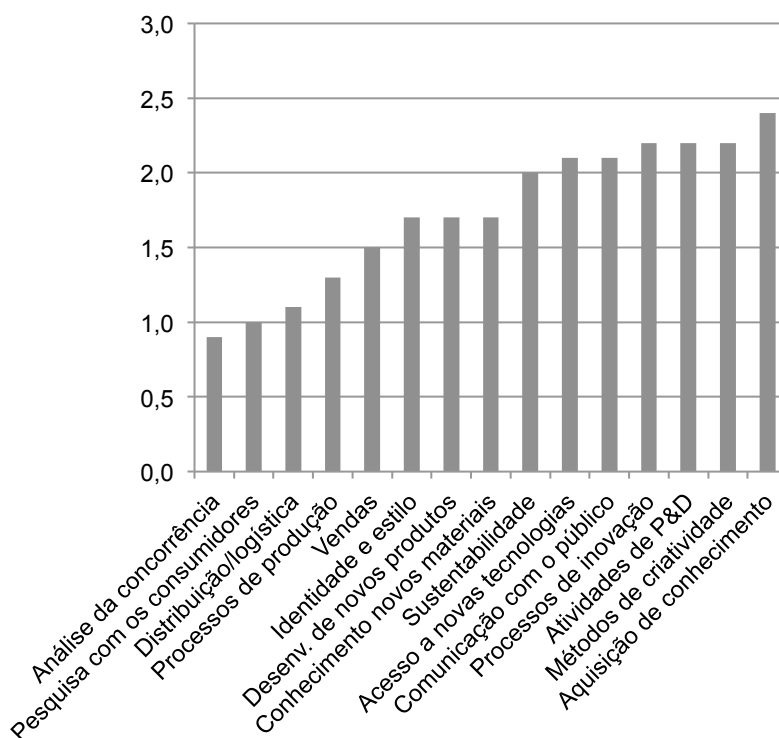
Sobre as políticas de avaliação do desempenho do design após o lançamento de produtos no mercado, 40% das empresas possuem um nível mínimo de avaliação do projeto, cujos requisitos de análise não são totalmente claros. Em 20% das empresas, há um processo detalhado e minucioso de avaliação técnica somente antes do lançamento do produto. As empresas que desenvolvem um processo rigoroso de avaliação e testes pré-lançamento, além do monitoramento do desempenho do produto no mercado representam 30% dos entrevistados. E 10% das empresas admitem não possuírem disponibilidade de tempo para avaliar ou monitorar o desempenho do design. Já em relação a avaliação dos benefícios do design, 60% das organizações não o fazem de maneira eficaz, fato também constatado no item 4.4.3, que destacou que as empresas não reconhecem o retorno sobre o investimento em design. Tal situação decorre da ausência de conhecimento sobre como o design gera benefícios para organizações, visto que muitas empresas analisadas evidenciaram a gestão do design com foco no desenvolvimento de produtos.

4.5 COMPETITIVIDADE COLETIVA

Em relação à competitividade coletiva, na figura 34, é possível verificar em que áreas a rede de empresas exerce atividades cooperadas. Ações como processos de inovação, P&D, acesso a novas tecnologias, sustentabilidade, comunicação com o público, métodos de criatividade e aquisição de conhecimento possuem classificação em torno entre 2 e

2,4, significando um grau médio de cooperação. Com base nos objetivos do SCMC, entende-se que a cooperação inovativa é o foco da rede de empresas, que por meio do aprendizado, visa melhorar o potencial de inovação do SCMC (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Sendo assim, faz sentido que o maior grau de cooperação seja a aquisição de conhecimento.

Figura 34 – Grau de cooperação atual



Fonte: a autora

A definição de identidade e estilo, processos de produção, desenvolvimento de novos produtos, distribuição/logística, vendas e conhecimento sobre novos materiais possuem pontuação entre 1 e 1,7, o que indica que há pouca cooperação entre as empresas. E a análise da concorrência possui grau nulo de cooperação. Assim, compreende-se

que as organizações não atuam no compartilhamento de recursos, item considerado importante, por Balestrin e Verschoore (2010), para melhorar o nível de competitividade de empresas associadas em rede.

O baixo grau de cooperação entre as organizações em rede também ficou evidente também na análise das dimensões da inovação das empresas do SCMC (seção 4.3), em que a dimensão captura de valor apresentou grau de inovação praticamente nulo. Esta categoria considera maneiras de obter novos fluxos de receita. A análise da inovação do SCMC também expôs o grau de inovação da dimensão da cadeia de fornecimento, que avalia a interação e colaboração entre os elos da cadeia, que é resultado do baixo grau de cooperação entre as organizações da rede de empresas. Neste quesito, ações colaborativas incentivadas pelo SCMC podem contribuir para o alcance de um grau maior de inovação na cadeia de fornecimento.

A figura 34 também confirma o resultado do grau de maturidade em gestão do design das organizações do SCMC - em que a grande maioria das empresas alcançou o nível 3 (gestão do design como função), indicando que as organizações integram o design em seus principais processos de negócios - uma vez que deixa evidente que as organizações do SCMC possuem maior relacionamento com instituições de design que outras instituições.

Para que uma rede de empresas fortaleça as atividades cooperadas, é essencial o relacionamento com instituições de apoio (CASAROTTO, 2002). Na figura 35 é possível verificar o grau de relacionamento das empresas associadas ao SCMC com outras instituições.

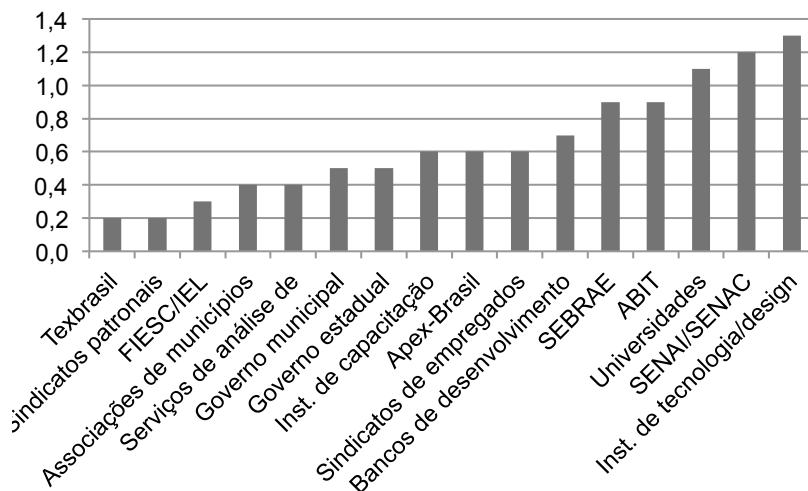
O maior grau de relacionamento observado na pesquisa foi com o SENAI/SENAC e universidades, entretanto, ainda é pouco, visto que a pontuação de ambos foi 1 (que significa pouco relacionamento). As demais instituições apresentam pontuações entre 0,2 e 0,9, significando que o relacionamento é praticamente nulo.

Assim, conclui-se que é baixo o nível de competitividade coletiva, pois seria necessário que as empresas cooperassem também em âmbito macro, envolvendo outras instituições, tanto do setor público quanto privado (CASTILHOS, 2002).

A média das pontuações do grau de cooperação das empresas e do relacionamento com instituições de apoio é de 1,2, significando um alerta para o SCMC, pois indica que não há práticas que colaborem com a competitividade coletiva da rede de empresas.

A média geral da cooperação atual entre as organizações e o relacionamento das empresas com instituições correlatas é de 1,5, significando que a competitividade coletiva ainda é incipiente.

Figura 35 – Relacionamento com instituições



Fonte: a autora

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados provenientes das atividade de aprendizado e inovação são o aumento do faturamento, a redução dos custos totais, a diminuição dos custos das compras, o aumento do número de novos clientes e de novos fornecedores, além do incremento em investimentos na empresa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Assim, ao observar os resultados apresentados na item 4.4.1, das contribuições do design para as empresas, os itens com maior pontuação são: imagem da marca, produtos novos ou melhorados, experiência do cliente, competitividade, lucros, funcionalidade dos produtos, volume de negócios, participação de mercado e comunicação; com isso, percebe-se que estes são os critérios listados por Balestrin e Verschoore (2010), como aqueles que interferem nos resultados empresariais.

Para Bachmann e Destefani (2008) o sistema de inovação está baseado nos processos de aquisição, criação (atividades de P&D), adoção e utilização do conhecimento (equipamentos, capacitações, etc.).

O item 4.5 expõe os resultados do grau de cooperação das empresas do SCMC, em que os maiores resultados corroboram com a afirmação dos autores. Assim, o maior grau de cooperação (em ordem crescente) são a aquisição de conhecimento, atividades de P&D, a criação de métodos de criatividade, os processos de inovação e o acesso a novas tecnologias. Com isso, pode-se concluir que a cooperação entre as empresas do SCMC contribui para a inovação da rede.

Com base nas atividades definidas por Balestrin e Verschoore (2010) como unidades de análise para avaliar o grau de aprendizado e inovação gerados por uma rede (realização de cursos de capacitação, acesso a consultorias, participação em feiras e reuniões da rede e confraternizações), compreende-se que tais ações geram a adoção de novas práticas de gestão e o lançamento de novos produtos e serviços, e a seção 2.6 evidenciou que SCMC promove tais atividades.

Ao avaliar as dimensões da inovação do SCMC (seção 4.3), observa-se que as dimensões oferta e organização obtiveram como resultado a inovação sistêmica na rede de empresas. Isso é resultado das atividades do compartilhamento de informações entre as organizações, visto que essa ação em rede melhora o nível de competitividade das empresas associadas.

Dessa maneira, a cooperação entre as organizações de uma rede é essencial para gerar vantagem competitiva, e apesar do grau de cooperação ser mediano entre as organizações do SCMC, é possível identificar benefícios gerados pela cooperação no SCMC, tais como inovação em produto e relação com o cliente.

Com isso, é possível afirmar que o SCMC obteve inovação em produto, uma vez que a dimensão oferta obteve a inovação sistêmica, e que conquistou a inovação na relação com o cliente, visto que a dimensão relacionamento também desenvolveu a inovação sistêmica na rede.

Assim, pode-se afirmar que o SCMC gera vantagens competitivas mais voltadas ao âmbito do micro ambiente das organizações. Da mesma forma, com base nos dados expostos, conclui-se que a rede de empresas Santa Catarina Moda e Cultura gera aprendizado e colabora para a inovação.

Da mesma forma, Révillion (2004) afirma que a relação de cooperação entre as organizações de uma rede também é um fator que contribui para a atividade de inovação. Ou seja, o aprendizado e inovação são importantes para a competitividade de uma rede de empresas, mas a cooperação entre os atores de rede são fundamentais para competitividade coletiva. Sendo assim, conclui-se que a

competitividade coletiva no SCMC ainda é incipiente e deve ser melhor desenvolvida na rede para alcançar maior grau de competitividade.

A mensuração do grau de inovação global do SCMC evidenciou que a rede é inovadora ocasional, porém, a pontuação obtida (3,5) representa que o SCMC está bem próximo de alcançar a inovação sistêmica, cujo escore vai de 3,6 a 5,0. Ao avaliar o radar da inovação do Santa Catarina Moda e Cultura com base nas principais dimensões (oferta, clientes, processos e presença), fica evidente que o foco das empresas do SCMC está em oferta e clientes. Por isso, as empresas se focam em processos de inovação que podem ser percebidos no ambiente externo à organização. Mas é preciso maior foco no desenvolvimento de inovações internas, que conforme OECD (2004), podem ser inovações em processo e organizacional.

A análise da gestão do design pelas empresas do SCMC expôs que 90% das empresas avaliadas alcançaram a pontuação 70 (em uma escala de 0 a 100), o que equivale ao nível 3 de maturidade em gestão do design. Isso significa que as organizações associadas ao SCMC que participaram da pesquisa, gerenciam o design ao nível funcional. Com base na investigação realizada, entende-se que há uma relação direta entre o design e o SCMC, uma vez que, ao se associar à rede as organizações já gerenciavam o design antes ou o fizeram para aprimorar o conhecimento acerca do design.

O item 4.4.1. expôs as contribuições do design para as organizações entrevistadas: eficiência/produtividade, experiência do cliente, funcionalidade dos produtos, imagem da empresa/marca, lucros, novos mercados, participação de mercado e volume de negócios. É possível fazer a relação entre tais contribuições do design para as organizações com as dimensões da inovação: processos e presença, que obtiveram inovação ocasional; e relacionamento, ofertas, marca que alcançaram a inovação sistêmica.

5. CONCLUSÕES

Para alcançar o objetivo principal desta pesquisa foi preciso elucidar, por meio do referencial teórico, o que são redes de empresas, como elas se caracterizam e porque se formam. Ficou evidente que uma rede empresarial se caracteriza pela criação de relacionamentos entre empresas para conquistar vantagens frente à concorrência, principalmente do exterior, no caso da indústria têxtil. Tais vantagens se caracterizam, em empresas organizadas em rede, na cooperação entre as empresas e com o meio em que estão inseridas, de forma a obter a competitividade coletiva. Quando as organizações se unem em rede para cooperar e se diferenciar no mercado, o caminho mais apropriado consiste no investimento em inovação e aprendizado.

A inovação em uma rede de empresas ocorre a partir da aquisição, disseminação e combinação de conhecimentos, habilidades e competências das empresas com o meio onde estão inseridas (empresas e instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais, fornecedores e clientes). Há uma estreita relação entre conhecimento e inovação, em que este depende daquele para ocorrer.

As empresas podem desenvolver processos de inovação a partir de diversas entradas (dimensões da inovação). Da mesma maneira, redes de empresas possuem o mesmos meios de desenvolver processos de inovação. Entretanto, a inovação só ocorrerá de maneira eficaz se empresas as cooperarem entre si e com instituições correlatas. Assim, para averiguar se a empresas colaboram entre si e, conseqüentemente, contribuem para a inovação da rede, foi preciso identificar um instrumento que de pesquisa que permitisse a análise da competitividade de empresas quando organizadas em rede. Tal instrumento consiste no modelo de avaliação da competitividade coletiva, proposto por Casarotto (2002). Dessa maneira, concluiu-se um dos objetivos específicos da dissertação – identificar um instrumento que permita mensurar a competitividade de empresas quando organizadas em rede.

Outro objetivo específico desta dissertação consistiu em identificar um instrumento que permitisse mensurar a capacidade inovativa de empresas. O radar da inovação (Sawhney, Wolcott, Arroniz, 2006) se mostrou uma importante e eficiente ferramenta para cumprir este requisito, visto que apresenta os quatro fatores primordiais para gerar inovação: o que está sendo ofertado (oferta) e a quem (clientes), como (processos) e por onde (presença). Entre as dimensões principais da inovação há outras oito maneiras de desenvolver a inovação, que englobam as formas de produzir os produtos/serviços,

bem como as maneiras de proporcionar uma experiência agradável ao consumidor no processo de compra. Tais dimensões também englobam os processos internos da organização, a distribuição e a promoção dos produtos/serviços aos clientes.

Outro conceito-chave abordado na pesquisa foi o de gestão do design. O termo caracteriza-se como um processo de gestão das atividades de design, seja em nível operacional (o projeto de design), funcional (coordenação dos setores envolvidos em processos de projeto de design e inovação) e estratégico (o design inserido no DNA da empresa com foco no desenvolvimento de oportunidades de negócios e processos de aprendizado).

Ora, se o conhecimento é um dos fatores que origina a inovação e o aprendizado está dentro do escopo da gestão do design, é coerente afirmar que o design contribui com os processos de inovação. Seja por meio da criação de produtos inovadores (oferta aos clientes), desenvolvimento de processos internos (que tanto podem envolver a produção, quanto distribuição e promoção dos produtos) ou mediante a criação de estratégias de inovação em âmbito estratégico.

Assim, o objetivo específico de identificar um instrumento que permitisse mensurar a capacidade de gestão do design de empresas foi alcançado por meio da ferramenta da Escada da Gestão do Design (Kootstra, 2009), que permitiu para avaliar a capacidade de gestão do design das empresas associadas ao SCMC, em quatro níveis (sem gestão, gestão do design como projeto, como função e estratégica).

Para expor as possíveis relações entre as práticas de gestão do design e a capacidade inovativa das empresas quando organizadas em rede, aplicou-se um estudo de caso em uma rede de empresas, tendo como contexto da pesquisa o Santa Catarina Moda e Cultura, para a aplicação de uma pesquisa empírica. A escolha do setor têxtil e de confecção como área de estudo se deve ao fato da indústria ter grande relevância econômica para o país, estando entre os maiores produtores mundiais de produtos têxtil (ocupando o quarto lugar mundial), e devido às frequentes quedas na balança comercial devido ao aumento das importações chinesas. Para isso, utilizou-se para coleta de dados entrevistas semiestruturadas com empresas associadas ao SCMC, utilizando-se como métodos de análise dos dados as propostas de Kootstra (2009), Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008) e Casarotto (2002). Com isso, se alcançou o objetivo geral desta dissertação - gerar um modelo de pesquisa que permita avaliar as relações entre as práticas de gestão do design e a capacidade inovativa de empresas quando organizadas em rede.

Com um método de pesquisa qualitativo, houve a necessidade de realizar entrevistas nas empresas. O acesso aos dados dos potenciais contatos a serem entrevistados foi obtido sem dificuldades com a gerência do SCMC, que colaborou sempre que possível com dados e informações. Uma das grandes limitações do processo de pesquisa empírica foi a disponibilidade/interesse dos empresários/funcionários das empresas associadas ao SCMC em participar da pesquisa. Em parte, razão disso pode ser pelo distanciamento das empresas, como um todo, com a universidade (fato evidenciado nos resultados da pesquisa), não havendo reconhecimento da validade e relevância da pesquisa acadêmica. Outro motivo seria o vocabulário muito acadêmico e distante da linguagem corporativa, que pode ter limitado a comunicação e o entendimento do escopo do trabalho pelos representantes das empresas.

Como resultados da pesquisa tem-se que o SCMC promove o aprendizado para os seus associados por meio do compartilhamento e troca de conhecimentos que ocorrem nas capacitações, palestras, *workshops* e as atividades de *thinking, very important company* (VIC), expertise e missão internacional. Assim, os ganhos competitivos advindos da organização das empresas catarinenses em uma rede de cooperação consistem na aprendizagem e inovação, uma vez que, conforme os dados apresentados, verificou-se que as empresas buscam o compartilhamento de ideias, experiências.

Ao correlacionar os fatores da gestão do design e as dimensões da inovação, temos que o conhecimento dos benefícios da gestão do design pode colaborar para as dimensões da inovação, oferta, relacionamento e ambiência inovadora. Tal afirmação é comprovada ao observar as contribuições do design listadas pelas organizações avaliadas – imagem da empresa/marca, produtos novos ou melhorados e experiência do cliente. A ambiência inovadora é influenciada pela geração de ideias no processo de desenvolvimento de produtos. O conhecimento de design também contribui na comunicação dos padrões gráficos e arquitetônicos da marca.

A gestão do planejamento para o design é realizado nas empresas ao nível funcional, ou seja, ele está integrado ao processo de desenvolvimento de produtos, gerando benefícios para a dimensão da inovação oferta, através da aplicação de métodos de pesquisa sobre as necessidades dos usuários e gerenciamento das atividades de design. Uma vez que 80% das empresas inserem a gestão do design nos planos estratégicos desde o início do processo de desenvolvimento (nível 3), entende-se que o design atua na coordenação da estratégia de design entre os departamentos das empresas, no desenvolvimento de

cronogramas de projeto e os padrões de desempenho dos projetos de design. Tais atividades geram benefícios para as dimensões da inovação oferta e clientes, que possuem inovação sistêmica, e no item processos, com inovação ocasional.

Os recursos para o design influenciam os fatores de inovação ambiência inovadora, organização e processos, uma vez que envolve os recursos humanos, financeiros e de produção na empresa, e que 80% das organizações estão no nível 3 e o restante no nível 4 de maturidade.

A expertise em design influencia na contratação de profissionais de design, definição das competências do design, na definição de padrões de qualidade dos projetos de design (marca, produtos e ponto de venda), que geram benefícios nas dimensões ofertas e presença.

O processo de design contribui para a definição da estratégia de design na empresa, em relação ao produtos, comunicação e ambiente, bem como em relação às metas de design para a organização. O que interfere nas dimensões da inovação marca, ofertas, áreas com inovação sistêmica.

Assim, é possível identificar que o design gerou valor para os clientes por meio de produtos melhores, assim como gerou benefícios para as empresas através dos resultados financeiros, obtidos com o aumento das vendas. Com isso, é possível considerar que o design gerou inovação nas organizações, pois, conforme Sawhney; Wolcott e Arroniz (2011), a relevância da inovação está na geração de valor para os consumidores e para a organização.

É possível concluir que na rede de empresas SCMC o design gerou benefícios no em sete das 13 dimensões da inovação: oferta, marca, clientes, relacionamento, processos, presença e ambiência inovadora. É importante ressaltar que no geral, as empresas do SCMC gerenciam o design ao nível funcional e um maior conhecimento dos benefícios, ferramentas e métodos de gestão do design ao nível estratégico poderia gerar contribuições em mais dimensões da inovação. O quadro 22 apresenta uma síntese da relação entre a gestão do design e as dimensões da inovação, ou seja, onde cada um dos fatores da gestão do design influencia na inovação.

A pesquisa empírica também expôs uma lacuna entre a captura de valor, com base no radar de inovação do SCMC, os conhecimento dos benefícios acerca da gestão do design, a partir da escada da gestão do design, e a análise de concorrência e pesquisa de consumidores, por meio da análise da competitividade coletiva. Os resultados da pesquisa empírica também evidenciaram o grau de inovação da cadeira de fornecimento, com escore 2,6, o que indica inovação ocasional - mas a

pontuação está no limiar entre pouco inovadora e inovação ocasional, além disso, o item captura de valor obteve grau de inovação praticamente nulo.

Quadro 22 – Relação positiva em entre a gestão do design e a inovação

Fatores de gestão do design	Dimensão da inovação
Consciência dos benefícios	Ofertas, relacionamento e ambiência inovadora
Planejamento	Ofertas, clientes e processos
Recursos	Ambiência inovadora
Expertise em design	Ofertas e presença
Processo	Marca e ofertas

Fonte: a autora

Quanto aos fatores de gestão do design que obtiveram menor pontuação, destacam-se a expertise e o planejamento para o design. Na análise da competitividade coletiva, no item relacionamento entre empresas, as pontuações mais baixas foram distribuição e logística e análise da concorrência e, praticamente, todos os itens do relacionamento com instituições obtiveram grau baixo de cooperação.

A captura de valor, apesar de ser um dos itens das dimensões da inovação, possui relação com outras áreas, tais como soluções, clientes e processos. A avaliação do item de soluções complementares (da macro categoria soluções), apresentada na seção 3.4, expõe que a integração de bens, serviços e informações pode melhorar a maneira de propor soluções a novos problemas de clientes, podendo obter novas fontes de receitas. Situação que apresenta forte relação com o uso da manifestação dos clientes, item que obteve menor escore na dimensão clientes.

Conforme exposto na seção grau de inovação (3.4), uma melhor avaliação das reclamações e sugestões dos clientes pode contribuir no desenvolvimento de produtos melhorados e/ou novos produtos, gerando mais uma fonte de receitas. Na dimensão processos, no item gestão de resíduos, a transformação de parte dos resíduos em novas oportunidades de gerar receitas também contribuiria com o aumento do escore captura e valor.

A dimensão da inovação cadeia de fornecimento também influencia a captura de valor, visto que envolve o relacionamento entre os diferentes elos da cadeia de produção, e uma das características da captura de valor está relacionada ao uso das oportunidades de relacionamento.

Sendo assim, fica evidente que as empresas associadas ao SCMC não desenvolvem parcerias ou maior relacionamento com os atores da cadeia. Tal informação é corroborada pelo resultado da competitividade coletiva, em que o item relacionamento das empresas do SCMC com instituições de apoio apresentou grau de relacionamento praticamente nulo. E o item relacionamento entre as empresas descobriu-se que a análise da concorrência e distribuição e logística (que possuem forte relação com a cadeia de fornecimento) são os fatores com menor pontuação (pouca cooperação).

Ao relacionar um dos fatores de gestão do design com menor pontuação - planejamento para o design percebe-se que a maioria das empresas do SCMC (70%) possui poucos conhecimentos acerca dos concorrentes (fato que corrobora o resultado da competitividade coletiva).

Outro elemento que chama a atenção é que o planejamento do design tem foco na gestão do relacionamento com os cliente, em detrimento às relações com outras empresas e instituições de apoio. A pontuação menor no item planejamento também tem relação com a captura de valor, visto que não são priorizadas atividades de criação de oportunidades de negócio. Nesta situação, a gestão eficaz do planejamento do design poderia contribuir no desenvolvimento de mudanças organizacionais (que influenciariam a dimensão da inovação soluções) e no aprendizado. Além disso, aprendizado poderia ser aprimorado por meio de um maior relacionamento entre as empresas do SCMC e as instituições de apoio.

Outro fator de gestão do design que obteve pontuação mais baixa foi a expertise. Os resultados apresentados na seção 4.4.4 evidencia que o uso de ferramentas e métodos para a gestão do design ainda estão bastante concentradas no desenvolvimento de produtos. Tal fato é importante, entretanto, há diversas outras áreas das empresas em que o design poderia contribuir, aprimorando os resultados e colaborando para os processos de inovação.

O quadro 23 expõe uma síntese da relação entre as maiores e menores pontuações das dimensões da inovação, fatores e gestão do design e competitividade, bem como os impacto para a rede de empresas.

Assim, entende-se que a gestão do design contribui para a geração de inovação das empresas associadas à rede SCMC, contudo a inovação e o aprendizado poderiam ser ampliados se houvesse um grau de competitividade maior. Os fatores a inovação e design que obtiveram

pontuações baixas nas análises, se aprimorados, poderiam contribuir para que a rede alcançasse a inovação sistêmica.

Quadro 23 – Resultados da relação entre inovação, gestão do design e competitividade coletiva.

Dimensões da inovação	Fatores da gestão do design	Competitividade coletiva	Impactos
Marca Cliente Relacionamento Organização	Conhecimento dos benefícios do design	Processos de inovação P&D Acesso a novas tecnologias Sustentabilidade Comunicação com o público Aquisição de conhecimento	Contribuição para o aprendizado Vantagens competitivas no micro ambiente das empresas
Captura de valor Cadeia de fornecimento	Planejamento Expertise	Distribuição e logística Análise da concorrência Relacionamento com instituições	Menor aprendizado Menores possibilidades de mudanças organizacionais Pouco aprimoramento nos métodos e ferramentas de design em outras áreas além do desenvolvimento de produtos Menor competitividade coletiva

Fonte: a autora

Para trabalhos futuros, recomenda-se a análise da inovação e da gestão do design das empresas do ramo têxtil do vale do Itajaí, para realizar um comparativo com as organizações do SCMC, visando

identificar se o SCMC está no mesmo nível, melhor ou pior. Também recomenda-se replicar o mesmo modelo de pesquisa em outras redes do ramo têxtil para comparação entre elas.

REFERÊNCIAS

ACKLIN, C. *Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience*. *Creativity and Innovation Management*, Netherlands, v. 22, n. 2, p. 147-160, Jun. 2013.

_____. *Design-Driven Innovation Process Model*. *Design Management Journal*, Boston, v. 5, n. 1, p. 50-60, 2010.

AHUJA, G. *Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*. *Administrative Science Quarterly*, [S.l.], v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.

ALTENBURG, T.; HILLEBRAND, W.; MEYER-STAMER, J. *Building systemic competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*. Berlin: German Development Institute, 1998, 61 p.

ALVARENGA NETO, R. C.; BARBOSA, R. R.; CENDÓN, B. V. A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 16, n. 2, 2006, pp. 63-68

AMATO NETO, J. *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLs): um modelo de referência, conceitos, princípios e aplicações, sistema de indicadores e benchmarkings, análises e discussões de casos*. São Paulo: Atlas, 2009. 178p.

_____. *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: São Atlas, 2005. 264 p.

AMATO NETO, J.; et al. *Competitividade e cooperação em aglomerados, redes e sistemas de produção e inovação no Brasil*. In: *Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: Casos, Experiências e Proposições*, v. 5. Rio de Janeiro: ABEPRO, p. 131-192, 2012. Disponível em: : <<http://dspace.unav.es/dspace/handle/10171/6278>>. Acesso em: 13/9/2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT (Org.). *Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira: Cenários, Desafios, Perspectivas e Demandas*. 2013.

Disponível em:

<http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha_rtcc/cartilha.pdf>.

Acesso em: 21 fev. 2014a.

_____. *Monitor ABIT: Conjuntura da indústria têxtil e de confecção brasileira*. 2014. Disponível em:

<<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Servico/040958.pdf>>. Acesso em:

21 fev. 2014b.

_____. *Agenda de Prioridades Têxtil e Confeção 2015 a 2018*. São Paulo, 2015.

AZZOLINI JÚNIOR, W.; BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B. *As redes de negócios e as cadeias de suprimento: um estudo de caso para compreensão conceitual*. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto, 2003.

BACHMANN, D. *Guia para a inovação: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação*. Curitiba: SEBRAE/PR, 2010. 116 p.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. *Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE*. Anais do SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 18. Aracaju. *Anais...* Aracaju, 2008.

BACHMANN & ASSOCIADOS. *Diagnóstico - Radar da Inovação nos Pequenos Negócios*. 2014. Disponível em:

<sgus.sebrae.com.br/MediaServer.ashx?Identificador=3011>. Acesso em: 09 abr. 2015.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: Estratégia de gestão na nova economia*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, v. 1, 2008.

BALESTRIN, A. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*, 2005. 214f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em

Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4324>>. Acesso em: 14 set. 2014.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. *A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências*. *Revista de Administração Contemporânea*, Brasília, Edição Especial, p. 203–227, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa11.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2014.

BALESTRO, M. V. *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. 2002. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Porto Alegre, 2002.

BALESTRO, M. V. Redes de Inovação e capital social: apontamentos conceituais. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004. Anais eletrônicos... Curitiba: Anpad, 2004.

BARBIERI, José Carlos. *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARBOSA, Alexandre de Freitas; MENDES, Ricardo Camargo. *As relações econômicas entre Brasil e China: uma parceria difícil*. *FES Briefing Paper*, Berlin, p. 1-10, jan. 2006.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. *Towards a multidisciplinary definition of innovation*. *Management Decision*, [S.l], v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BEEBY, M.; BOOTH, C. *Networks and inter-organizational learning: a critical review*. *The Learning Organization*, [S.l], v. 7, n. 2, p. 75–88, 2000.

BERTO, R. NAKANO, D. N. *A produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa*. *Revista Produção*, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BEST, K. Fundamentos de Gestão do Design. Porto Alegre: Bookman, 2012. 208 p.

BEST, K.; KOOTSTRA, G.; MURPHY, D. Design management and business in Europe: a closer look. *Design Management Review*, v. 21, n. 2, p. 26-35, 2010.

BETTIOL, M.; MICELLI, S. *The strategic role of design for the competitiveness of the Italian industrial system*. In: GLOBAL VALUE CHAINS WORKSHOP: INDUSTRIAL UPGRADING, OFFSHORE PRODUCTION, AND LABOR, 2006. Durham: Duke University, 2006. Disponível em:
<<http://www.cggc.duke.edu/pdfs/workshop/design%20and%20Italian%20industrial%20system.pdf>>. Acesso em 14 mar. 2014

BEZERRA, F. D. *Análise retrospectiva e prospectiva do setor têxtil no Brasil e no nordeste*. Informe Macroeconomia, Indústria e Serviços, Fortaleza, Ano 8, n. 2, 2014. Disponível em:
<https://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/etene/docs/iis_ano8_n03_2014_textil.pdf>. Acesso em: 12. Jun. 2014

BISQUERRA, R.; MARTÍNEZ, F.; SARRIERA, J. C. *Introdução a Estatística: Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. 256 p.

BOLAND, R.; COLLOPY, F. *Managing as Designing*. California: Stanford Business Books, 2004. 312 p.

BRAMBILLA, F.; VITORINO, T. *Redes de cooperação interorganizacional e vantagem competitiva: estudo do caso da rede AMMPA*. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11. 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2008, p.1–16. Disponível em:
<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00029_PC N19937.pdf>. Acesso em: 12 set. 2014.

BRITTO, Jorge. *Cooperação interindustrial e redes de empresas*. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, p. 345-388, 2002.

BRUCE, M. A.; BESSANT, J. R. *Design in business: strategic innovation through design*. Harlow: Pearson Education, 2002. 287 p.

BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, v. 20, n. 3, p. 297-315, 1999.

CÂMARA, J. et al. *A Gestão do Design na Concepção de Novos Produtos e a Diferenciação Mercadológica*. *Actas de Diseño*, Buenos Aires, ano 2, v. 3, p. 84-87, jul. 2007.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. DE. *Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000, p.1-15.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. M. *Redes de pequenas empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson. *Clusters e inovação: as mudanças nos distritos industriais e a quarta etapa da intervenção na região da Emilia Romagna*. In: AMATO Neto, J. (Org.) *Anais do*. In: Terceiro Seminário Internacional de Inovação na Pequena e Média Empresa, 2015, São Paulo. *anais do Terceiro Seminário Internacional de Inovação na Pequena e Média Empresa*. São Paulo: Poli/USP, 2015. v. 1. p. 66-84.

CASAROTTO, Rosângela Mauzer. *Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação*. 2002. 220f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede: a era da informação*. v. 1, 10 ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1999.

CASTILHOS, C. C. *Sistemas Locais de Produção do RS: reflexões sobre seus limites e possibilidades enquanto política pública*. In: CASTILHOS, C.C (Coord). *Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS*. Porto Alegre: FEE/Sedai, 2002.

CENTRO BRASIL DESIGN - CBD. *Diagnóstico do design brasileiro*. Brasília: CBD, MDIC, APEX, 2014. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1402666459.pdf>. Acesso: 5 set. 2014.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN - CPD. Manual de gestão do design. Portugal, Porto Editora, 1997.

CERVONE, R. *ABIT - Coletiva de imprensa: resultados 2014*. 2015. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Servico/041032.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2015.

CHESBROUGH, H. *Open Innovation: Where Weve Been and Where Were Going*. *Research-Technology Management*, v. 55, n. 4, p. 20-27, 2012.

COLEMAN, J. S. *Social capital in the creation of human capital*. *American Journal of Sociology*, [S.l.], p. S95–S120, 1988.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES - CEC. *Design as a driver of user-centred innovation*, Commission Staff Working Document, Brussels: 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. *Têxtil e Confecção: Inovar, Desenvolver e Sustentar*. Brasília: CNI/ABIT, 2012. 74p.

CORRÊA, G.N.: *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais*. 1999. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos: 1999.

COSTA, A. C. R. DA; ROCHA, É. R. P. DA. *Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009.

COSTA, M. I. *Política de design para o fomento da inovação na cadeia de valor têxtil/confecção de moda*, 2011. 270f. Tese (Doutorado em Design) – Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papirus. 1994, 510 p.

CUNHA, Miguel Pina et al. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH, 2007.

D'AVENI, R. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 410 p.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M.; VENTURINI, J. C. *Percepção dos fatores de sucesso e insucesso de redes interorganizacionais de cooperação*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p.1–15.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2007

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. *Dynamic competitive advantage*. Dynamic competitive advantage, 1998.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS - DEPECON (São Paulo). Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP. *Panorama da indústria de transformação brasileira*. 6. ed. São Paulo, 2015. 58 p. Disponível em: <http://az545403.vo.msecnd.net/uploads/2015/05/panorama-da-industria_6a-edicao.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2015.

DESIGN MANAGEMENT EUROPE - DME. DME Award Registration Questionnaire. 2014a. Disponível em: <<http://www.designmanagementexcellence.com/wp-content/uploads/2013/04/Company-DME-Award-questionnaire-2014-15.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2015.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE - DMI (Boston). *What is Design Management?* 2014. Disponível em: <http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag>. Acesso em: 13 mar. 2014b.

DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D.; WILTBANK, R. Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 66, n. 1, p. 37-59, 2008.

DOBNI, C. B. *The relationship between an innovation orientation and competitive strategy*. *International Journal of Innovation Management*, [S.l.], v. 14, n. 02, p. 331–357, 2010.

DYER, J. H.; SINGH, H. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

DYER, J.; NOBEOKA, K. *Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case*. *Strategic Management Journal*, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 345–367, 2002.

DZIOBCZENSKI, P. R. N.; BERNARDES, M. M. E. S. *A utilização do design como estratégia de diferenciação*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 6., 2011, Lisboa. *Anais...* Lisboa: Universidade de Lisboa, 2011. p. 1-4.

EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. [S.l.]: Oxford University Press, 1999. 326 p.

FAJNZYLBER, F. *Industrialización e internacionalización en la América Latina*. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1981.

FARINA, E. *Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual*. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147–161, 1999.

FAYET, E. (Org). *Gerenciar a inovação*. Um desafio para as empresas. Curitiba: IEL/PR, 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA - FIESC. *Indústria têxtil e do vestuário de SC*. Florianópolis: FIESC, 2013.

Disponível em:

<http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/textil-e-vestuario>. Acesso em: 21 fev. 2014.

_____. *Santa Catarina dados: 2014*. Florianópolis: FIESC, 2014c. 192p. (v. 24)

_____. *Setor têxtil e vestuário de SC cresce acima da média nacional*. Florianópolis: FIESC, 2014a. Disponível em:

<http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/principal/noticias/show/tipoNoticia/2/id/11689/portaId/1>. Acesso em: 21 fev. 2014.

_____. *Rotas Estratégicas Setoriais 2022: têxtil e confecção*. Florianópolis: FIESC, 2014b. 56p.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386 p.

FERREIRA, C, M, S. *Gestão estratégica de uma marca: Estudo de caso Coelima*, 2011. 173f. Dissertação (mestrado em design) – Departamento de Comunicação e Arte, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2011.

FERREIRA, E. *O design como estratégia de inovação para a competitividade e sustentabilidade de países, empresas e comunidades: O Caso Ipameri*, 2006. 141f. Dissertação (Mestre em desenvolvimento sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

FISCHER, A.; *et al.* *Aliança estratégica: rede oeste de cooperação de empresas contábeis de Santa Catarina. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* (online), Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 58–78, 2014.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. Gestão & Produção*, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FORZA, C. *Survey research in operations management: a process-based perspective. International Journal of Operations & Production Management*, [S.l], v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. *A Economia da inovação industrial*. Campinas: Unicamp, 2008.

FUJITA, R. M. L.; JORENTE, M. J. *A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. ModaPalavra e-Periódico*, Florianópolis, v. 8, n. 15, p. 138–159, 2015.

FUMAGALLI, Serena; TRENTI, Stefania (Ed.). *Il ruolo dell'innovazione tecnologica nel distretto delle macchine agricole di Modena e Reggio Emilia*. In: MOSCONI, Franco (Ed.). *La metamorfosi del modelo emiliano: L'Emilia-Romagna e i distretti industriali che cambiano*. Bologna: Società Editrice Il Mulino, 2012. p. 243-259.

GARCIA, Fernando Jarrais. Um estudo sobre as formas de inovação e os critérios de avaliação dos prêmios de inovação. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

GIL, A. C. *Metodologia da pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Giancarlo; MACHADO, Denise Del Prá Netto; ALEGRE, Joaquin. Indústria têxtil de Santa Catarina e sua capacidade inovadora: estudo sob a perspectiva da eficiência, eficácia, custos e melhoria de processos. RAI, v. 11, n. 2, p. 273, 2014.

GOMEZ, P. A. *O design como diferencial competitivo para alavancar as exportações nas pequenas e médias empresas do setor moveleiro*. 2005. 178f. Dissertação (mestrado em engenharia de produção e sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Católica do Paraná, . Curitiba, 2005.

GORB, P.; DUMAS, A. Silent design. Design studies, v. 8, n. 3, p. 150–156, 1987.

GORINI, A. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. *BNDES Setorial*, p. 34, 2000. Disponível em: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1202.pdf>. Acesso em: 12/9/2014.

GOSWAMI, S.; MATHEW, M. *Competencies for organizational innovation potential: An empirical analysis on Indian information technology (IT) organizations*. *International Journal of Innovation Management*, [S.l.], v. 15, n. 04, p. 667–685, 2011. World Scientific.

GRANDO, Cláudio. *Palestra de Abertura 3º Fórum SCMC*. In: FÓRUM SCMC, 3, 2014. Blumenau, 19 de novembro de 2014.

GULATI, R. *Alliances and networks*. *Strategic Management Journal*, [S.l], v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998. Hoboken.

GUPTA, S.; VERMA, R.; VICTORINO, L. *Empirical research published in production and operations management (1992–2005): trends and future research directions*. *Production and Operations Management*, [S.l], v. 15, n. 3, p. 432-448, 2006.

HAYES, R. H.; UPTON, D. M. *Operations-based strategy*. *California Management Review*, [S.l], n. 4, p. 8-25, 1998.

HELSINKI, D.; DISSENY, B. C. DE. *Design Management Staircase assessment and benchmark*. Cardiff: Design Management Europe, 2011.

HESELMMANN, S.; WALTERS, A. T.; KOOTSTRA, G. *An Analysis of Design Management Practices In Europe - A Critical Investigation Of The Design Management Staircase Model*. In: INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE. *Leading Innovation Through: Proceedings of the DMI*, Boston, 2012. p. 209-224

HOFFMANN, V. E.; CAMPOS, L. M. DE S. *Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um Estudo em Aglomeração Turística de Santa Catarina*. *Revista da Administração Contemporânea*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 18–41, 2013.

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. Teresa. *Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento*. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 11, n. spe1, p. 103-127, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522007000500006&script=sci_arttext>. Acesso em: 14 set. 2014.

HUMPHREY, John. *Globalization and supply chain networks: the auto industry in Brazil and India*. *Global Networks*, v. 3, n. 2, p. 121-141, 2003.

IEMI lança Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira. 2014. Portal Fator Brasil. Disponível em:

<http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=276711>.
Acesso em: 12 abr. 2015.

INDÚSTRIA têxtil fecha 2014 com crescimento de 17,46%: Número está acima da média nacional, que encerrou o ano com recuo de 4,8%. 2014. Noticenter. Disponível em:
<<http://www.noticenter.com.br/?modulo=noticias&caderno=textil-icia=08138-industria-textil-fecha-2014-com-crescimento-de-1746>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

KELLEY, R. E. *How to be a star at work: 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed*. [S.l.]: Crown Business, 1999. 336 p.

KOOTSTRA, G. L. *The incorporation of design management in today's business practices: An analysis of design management*. Rotterdam, The Netherlands, 2009.

KOSKINEN, T.; THOMSON, M. *Design for Growth & Prosperity*. Bruxelas, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, v. 12, 2006.

KRAATZ, M. S. *Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change*. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 6, p. 621–643, 1998. Academy of Management.

KROEFF, S. M. T.; TEIXEIRA, F. G. *Contexto industrial têxtil brasileiro e as prospecções para a pesquisa científica*. 1º INTERNATIONAL FASHION AND DESIGN CONGRESS - CIMODE. Anais... p.1–8, 2012. Guimarães: Anais.

LASTRES, H. M. M. et al. *Globalização e inovação localizada*. In: CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, H. M. M. *Globalização e Inovação Localizada - Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*. Brasília: IEL/IBICT, 1999.

LASTRES, H. M.; CASSIOLATO, J. E. *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Rio de Janeiro: IE, 2003.

LEMOES, C. R. *Redes para a inovação – estudo de caso de rede regional no Brasil*, Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro,

RJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ, 1996. 147 p.

LOCKE, R. M. *Construindo confiança. Econômica*, v. 3, n. 2, p. 253–281, 2001.

LUCA, R.; EMIDIO, L. DE F. B. *Contribuições da gestão do design para o setor joalheiro*. II CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE DESIGN, ENGENHARIA E GESTÃO PARA A INOVAÇÃO. Anais..., 2012.

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. *Gestão do design como uma Estratégia Organizacional*. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MENDONÇA, D. D. P.; SALGUEIRO, S.; GOMES, R. *O efeito do fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuários para a indústria brasileira: uma análise a partir da fronteira de produção estocástica*. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 12, n. 2, p. 283–310, 2013.

MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Elsevier, 2012.

MLECNIK, Erwin. Opportunities for supplier-led systemic innovation in highly energy-efficient housing. *Journal Of Cleaner Production*, [s.l.], v. 56, p.103-111, out. 2012. Elsevier BV. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.03.009. Disponível em: <<http://api.elsevier.com/content/article/PII:S0959652612001436?httpAccept=text/xml>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

MOLINA-PALMA, M. *A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia*. 2004. Universidade de São Paulo.

MONTEIRO FILHA, D. C.; CORRÊA, A. *BNDES 50 Anos - Histórias Setoriais: O Complexo Têxtil*. Rio de Janeiro, 2002.

MORAES, D. D. *Metaprojeto como modelo projetual*. *Strategic design research journal*, São Leopoldo, v. 3, n. 2, p. 62-68, 2010.

MOZOTA, B. B. D.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. D. *Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Bookman, 2011.

MOZOTA, B. B. The four powers of design: A value model in design management. *Design Management Review*, v. 17, n. 2, p. 44-53, 2006.

_____. *A Theoretical Model for Design in Management Science. Design Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 30-37, 2008.

MOZZATO, R. S.; LOCAIS, A. P. *Relacionamentos Interorganizacionais De Cooperação: vantagem competitiva para o arranjo produtivo de gemas e pedras preciosas da cidade de Soledade / RS. Perspectiva*, v. 37, n. 138, p. 105–118, 2013.

MURAT AKPINAR; MERMERCIOGLU, M. *Utilizing design in facilitating innovations at turkish firms*. THE 7TH KNOWLEDGE CITIES WORLD SUMMIT - KCWS 2014. Anais... p.100–106, 2014. Tallinn: Tallinn University & World Capital Institute.

NEVES, J. L.. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

NEVES, M. P. S. DAS. *Análise da coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do RS na percepção dos gestores das redes*. 2009. Disponível em:
<http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2426>

OLIVEIRA, M. R. G. DE A. M. C.; BRITO FILHO, J. P. DE; TORRES, D. B.; MATOS, S. M. *Grau de inovação setorial - uma abordagem a partir do radar de inovação*. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais..., 2011. Belo Horizonte/MG: Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

OLIVEIRA, V. M. DE; CÂNDIDO, G. A. *As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba*. *REAd*, v. 15, n. 3, p. 702–728, 2009.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OECD. *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. OCDE. Organização para Cooperação e

Desenvolvimento Econômico: Departamento Estatístico da Comunidade Europeia, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAPACONSTANTINOU, G. *Technology and industrial performance*. OECD Observer, v. 204, n. 6, p. 1, 1997. [Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development], 1962.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; DE ALBUQUERQUE FELL, A. F. *Um estudo de aplicação do Radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor Metal-mecânico*. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014.

PÄRTTÖ, Minna; SAARILUOMA, Pertti. Explaining failures in innovative thought processes in engineering design. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, [s.l.], v. 41, p.442-449, 2012. Elsevier BV. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.04.053. Disponível em: <<http://api.elsevier.com/content/article/PII:S1877042812009330?httpAccept=text/xml>>. Acesso em: 29 jun. 2014.

PETTER, R. R. H. *Modelo para análise da competitividade de redes de cooperação horizontais de empresas*, 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus, 1986.

_____. *Clusters and the new economics of competition*. Boston: Harvard Business Review, 1998.

_____. *From competitive advantage to corporate strategy*. Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups, New York, p. 285-314, 1996.

_____. *The competitive advantage of nations*. Harvard Business School Management Programs, 1993.

_____. *Competitive advantages*. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985.

POWELL, W. W. *Learning from collaboration*. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 228–240, 1998.

PPGEP. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. *Gestão de operações*. 2015. Disponível em: <<http://ppgep.ufsc.br/inteligencia-organizacional/>>. Acesso em: 21 set. 2015.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.; DA CUNHA SERRA, A. C. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Elsevier, 2004.

PRODUÇÃO do setor têxtil cai 5% em 2014, segundo a Abit. 2015. Economia. Agência Estado. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/app/economia/ae/2015/01/22/noticiaseconomiaae,3381146/producao-do-setor-textil-cai-5-em-2014-segundo-a-abit.shtml>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

PROENÇA, A. *Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial*. *Arché Interdisciplinar*, v. 23, p. 95–133, 1999.

QUARANTE, Danielle. *Diseño Industrial – elementos introductorios*. Vol 1. Barcelona: Ediciones CEAC, 1992.

RASERA, Marcelo; BALBINOT, Zandra. *Redes de inovação, inovação em redes e inovação aberta: um estudo bibliográfico e bibliométrico da produção científica no enanpad 2005-2009 sobre inovação associada a redes*. *Análise*, Porto Alegre, v. 2, n. 21, p.127-136, 2010.

RAVASI, Davide; LOJACONO, Gabriella. *A Design-Based Model of Strategic Change*. "Unpublished manuscript". Bocconi University. Bocconi, Italy, 2003.

RÉVILLION, J. P. P. *Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil*. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

RODRIGUES, L. C.; HERINGER, B. H.; FRANÇA, A. L. *Padrões de inovação em multinacional de base tecnológica. RAI-Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 3, p. 94-119, 2010.

RODRIGUES, L. C.; HERINGER, B. H.; FRANÇA, A. L. PADRÕES DE INOVAÇÃO EM MULTINACIONAL DE BASE TECNOLÓGICA. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 3, p. 94-119, 2010.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. *Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007.

RUTTER, Marina; Abreu, SERTÓRIO, Augusto de Abreu. *Pesquisa de mercado*. 2. ed. São Paulo: Ática, 1994.

SANTA CATARINA MODA E CULTURA - SCMC. Disponível em: <<http://www.scmc.com.br/>>. Acesso em: 20/9/2014.

_____. Produtos, 2015. Disponível em: <<http://www.scmc.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. *The 12 different ways for companies to innovate. Sloan Management Review*, v. 47, n. 3, p. 28-34, 2011.

SCHUMPETER, Joseph A. *O processo de destruição criadora. Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SEE POLICY BOOKLET. See Projec. Evaluating Design: Understanding the Return on Investment in Companies, National Industry, Programmes & Policies, Economy & Society. Cardiff, 2010. Disponível em: <<http://www.seeproject.org/docs/SEE Policy Booklet 3 Nov 2010.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA - SEBRAE-SC. Santa Catarina em Números: Macrorregião Vale do Itajaí. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013.

_____. *Critérios de classificação de empresas*. SEBRAE-SC, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 05 maio 2015.

SHAPE THE AGENDA. *The Chartered Institute Of Marketing. Incremental ou radical. Hsm Management*, v. 49, n. 0, p.52-57, 23 mar./abr. 2005. Disponível em: <<https://lucianabicalho.files.wordpress.com/2014/02/incrementalouradic-al-49-2005.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2015.

SIENA, A. P. P.; et al. *Panorama do mercado têxtil brasileiro frente à concorrência chinesa – caso Coteminas. Revista Fórum de Administração*, v. 1, n. 1, p. 140–160, 2009.

SILVA, A. M. DA. *Redes interorganizacionais: uma revisão bibliográfica. Acta Brazilian Science*, v. 1, n. 1, p. 14–22, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05>>. Acesso em: 14/9/2014.

SILVEIRA, M. A. P. DA; AZEVEDO, R. R. DE. *A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em gestão empresarial: um estudo em micro e pequenas empresas do polo design center. Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 8, n. 1, p. 68–83, 2014.

SMITH, Keith (Ed.). *Science, technology and innovation indicators: a guide for policy- makers*. 5. ed. Oslo, Norway: Step Group, 1998. 176 p. (PAPER SERIES IDEA). Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11250/226473>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

SOHN, Ana Paula Lisboa. *Análise da aprendizagem colaborativa na geração de vantagens competitivas em clusters têxteis e de vestuário no Brasil e na Europa*. 2015. 162 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SORDI, José Osvaldo de; MEIRELES, Manuel. Arranjo produtivo local ou aglomerado de empresas?: Distinção por atributos associados à temática transferência de informação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 43, p.775-794, maio/jun. 2012.

SOUZA, C. M. S.; NUNES, M. A. S. N. *Grau de inovação de micro e pequenas empresas: um estudo a partir do radar da inovação na cadeira de tecnologia da informação na Grande Aracaju*. Cadernos da Inovação: engenharia, tecnologia e energia, p. 9–22, 2013.

SOUZA, D.; *et al.* Avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos balizada por critérios de competitividade empresarial. *Produção Online*, v.12, n.3, p.756-778, 2012.

SOUZA, M. *et al.* Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. *Gestão & Produção*, v. 15, n. 3, p. 591-603, 2008.

SOUZA, M. P. de, et al. *Dimensão da inovação em arranjos produtivos locais*. In: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD). Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

STAROSTKA, J. Different Approaches to Design Management. *Swedish Design Research Journal*, v. 2, p. 46, 2012.

STRUNCK, G. *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores*. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

SUN, Q.; WILLIAMS, A.; EVANS, M. *A theoretical design management framework*. *Design Journal*, v. 14, n. 1, p. 112-132, 2011.

TAVARES, W.; CASTRO, C. C. DE. *Benefícios competitivos advindos do desenvolvimento de uma aglomeração produtiva : o caso do setor têxtil na microrregião de Campo Belo (MG)*. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 10, n. 1, p. 80–104, 2014.

TEECE, David J.. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.172-194, abr. 2010. Elsevier BV. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003. Disponível em: <<http://api.elsevier.com/content/article/PII:S002463010900051X?httpAccept=text/xml>>. Acesso em: 29 jan. 2014.

TEIXEIRA, F.; (ORG.). *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. In: ENCONTRO NACIONAL DE

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. Anais... . Fortaleza: Abepro, 2006. p. 1 - 9.

TEXBRASIL (São Paulo). Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Sobre o setor: Perfil do setor têxtil e de confecção em 2014*. 2015. Disponível em: <<http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/SobreSetor.aspx?tipo=15&pag=1&nav=0&tela=SobreSetor>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. International Journal of Market Research*, v. 44, p. 379–380, 2002.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOPALIAN, A. *Best practice benchmarking of design management practices and performance*. The Alto Design Management Workbook, Alto, 1994.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *The Discipline of Market Leaders*, 1995.

TRUEMAN, M. Managing innovation by design: how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, v.1, n.1, p. 44- . 1998.

TSAI, W. *Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. Organization Science*, v. 13, n. 2, p. 179–190, 2002.

UNICAMP. *Relatório de Acompanhamento Setorial: têxtil e confecção*. Campinas, 2008.

VARGAS, L. M. *Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais*. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Anais..., 2002. Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.

VATRAS, A. T. E. *Design como estratégia de gestão: a importância do designer de moda para as empresas do vestuário de Cianorte*, 2010.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. *Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. Revista de Administração USP-Eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 1–21, 2008.

VINHAS, A.; BECKER, G. *Redes de cooperação interorganizacional: o caso da rede Macsul. Revista Análise*, v. 17, n. 1, p. 167–184, 2006.

Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewArticle/289>>. Acesso em: 12/9/2014.

VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel review*, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. *Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. *Redes de empresas no rio grande do sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 4, n. 1, p. 2006, 2006.

YIN, Y.; QIN, S.; HOLLAND, R. *Development of a design performance measurement matrix for improving collaborative design during a design process. International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 60, n. 2, p. 152-184, 2011.

ZACCARELLI, S. B. *A nova ideologia da competição. Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 1, p. 14-21, 1995.

APÊNDICE A – QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

Planilha 1 – Questões de identificação

1. Nome Fantasia			
2. Endereço			
3. Ano de fundação da empresa			
4. Número de empregados			
	Até 19		
	20 a 99		
	100 a 499		
	mais de 500		
5. Mercado de atuação da empresa			
	Local		
	Regional		
	Nacional		
	Internacional		
6. Em que ano a empresa ingressou no SCMC			
7. Número de empregados			
	todas (desde		2009
	É o primeiro ano		2010
	2005		2011
	2006		2012
	2007		2013
	2008		2014
8. Entrevistado			
9. Cargo			
10. Há quanto tempo trabalha na empresa?			
11. E-mail			
12. telefone			
Data da entrevista (dd/mm/aa)			

Fonte: a autora

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE DESIGN

Planilha 2 – Design na empresa

PARTE 2 - DESIGN NA EMPRESA				
O método utilizado para avaliar o uso da gestão do design na empresa é a Escada de Gestão do Design (<i>Design Management Staircase</i>), desenvolvido pelo Centro Dinamarquês de Design. O método avalia o grau de maturidade das empresas em relação ao uso da gestão do design com base em cinco fatores: conhecimento dos benefícios do design, processo, expertise, planejamento para design, recursos para design. Assim, esta parte do questionário é composto por 21 questões sobre o uso do design e da gestão do design na empresa.				
1. Há quantos anos você está envolvido com atividades de design?				
<input type="checkbox"/> Menos de um ano				
<input type="checkbox"/> 1 a 4 anos				
<input type="checkbox"/> 5 a 9 anos				
<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos				
2. Você possui formação/realizou cursos na área de design ou de gestão do design?				
<input type="checkbox"/> Sim				
<input type="checkbox"/> Não				
3. Há quantos anos sua empresa utiliza design? *Obrigatória				
<input type="checkbox"/> Menos de um ano				
<input type="checkbox"/> 1 a 4 anos				
<input type="checkbox"/> 5 a 9 anos				
<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos				
Fator 1: Conhecimento dos benefícios do design				
Visa avaliar se a alta gerência e os funcionários estão cientes do potencial que a gestão do design de agregar valor à empresa, contribuindo para o sucesso de um produto. Avalie as questões a seguir com base nos últimos três anos de atuação da empresa.				
4. Nos últimos três anos, até que ponto o design contribuiu para a melhoria dos seguintes fatores para a empresa?				
Selecione a opção apropriadas para cada declaração.				
	CP	CM	CC	NS
Imagem da empresa/ marca				
Comunicação - externa e interna				
Experiência do cliente (relacionamento com o cliente)				
Melhoria nas funcionalidades dos				

Motivação dos funcionários				
Cultura organizacional				
Eficiência / produtividade				
Empregabilidade				
Sustentabilidade (redução do impacto ambiental)				
Competitividade				
Desenvolvimento de produtos novos ou melhorados				
Desenvolvimento de novos mercados				
Exportações				
Volume de negócios (aumento nas				
Participação de mercado				
Lucros (margens maiores ou menores custos unitários)				
<p>Legenda:</p> <p>CP - Contribuiu pouco</p> <p>CM - Contribuiu até certo ponto (média contribuição)</p> <p>CC - Contribuiu de forma considerável</p> <p>NS - Não se aplica / não sei</p>				
5. Até que ponto você, pessoalmente, acredita que as seguintes afirmações são verdade?				
Selecione a opção apropriadas para cada declaração				
	D	C	CT	NS
O design é uma atividade inovadora levando a implementação de inovações ou atua com foco nisso.				
Designers podem aplicar novos componentes, materiais ou métodos de produção em produtos existentes e traduzir conceitos tecnológicos para o mercado				
Designers podem contribuir para desenvolver uma inovação valorizada pelo mercado				
Inovação através de design pode contribuir para que a competitividade da empresa não seja definida apenas por preço.				
Ao integrar o design nos processos organizacionais, o potencial de inovação da empresa pode ser melhorado.				
<p>Legenda</p> <p>D – Discordo</p> <p>C – concordo até certo ponto</p>				

CT – concordo totalmente	
NS - Não se aplica / não sei	
6. Na sua opinião, quais são os benefícios da gestão do design para empresa quando desenvolvido de forma eficaz?	
Selecione todas as opções apropriadas.	
<input type="checkbox"/>	Maior qualidade no trabalho de design (excelência em design)
<input type="checkbox"/>	Melhoria da rentabilidade e crescimento da empresa
<input type="checkbox"/>	Melhoria no desempenho de processos, integrando o design a outros processos
<input type="checkbox"/>	Fornece um elo entre a estratégia e design (alinhar as atividades do projeto com objetivos estratégicos)
<input type="checkbox"/>	Aumento da competitividade
<input type="checkbox"/>	Uma imagem mais forte da marca / produto e reputação da empresa.
<input type="checkbox"/>	Maior alinhamento entre departamentos funcionais (marketing, P & D, operações)
<input type="checkbox"/>	Alcance da diferenciação e vantagem competitiva
<input type="checkbox"/>	Melhoria da capacidade de explorar novos mercados de atuação para a empresa
<input type="checkbox"/>	Projetos de design mais eficazes (menos projetos sem sucesso)
<input type="checkbox"/>	Atividades de inovação melhoraram o produto e as atividades de marketing
<input type="checkbox"/>	Alcance da diferenciação e vantagem competitiva
<input type="checkbox"/>	Maior visibilidade no mercado tanto para os clientes quanto concorrentes
7. Até que ponto os funcionários da empresa estão cientes dos benefícios	
<input type="checkbox"/>	As pessoas não estão cientes; pouca ou nenhuma atenção é dada para
<input type="checkbox"/>	Alguns funcionários estão cientes dos benefícios; pessoas diretamente
<input type="checkbox"/>	A maioria das pessoas está ciente porque a gestão do design é
<input type="checkbox"/>	Todos estão conscientes de que é de fundamental importância para o
<input type="checkbox"/>	Outros / não sei
Fator 2: Processo	
Compreende a capacidade da empresa de desenvolver um processo de gestão do design nos processos de negócio, ou seja, quando o design está envolvido nas políticas e processos de desenvolvimento de produto e inovação desde o início. Avalie as questões a seguir com base nos últimos três anos de atuação da empresa.	
8. Em qual momento do processo o designer é incluindo quando algo novo é desenvolvido, ou seja, quando os designers são envolvidos no processo?	

	O design é um aspecto central; um meio de incentivar a inovação; o designer na condução do processo de desenvolvimento
	O design é um método de trabalho adaptado e integrado desde o início do processo, uma abordagem multidisciplinar é necessária com a contribuição de especialistas em design
	O design é utilizado como estilo, no final do processo de desenvolvimento; o designer atua no acabamento estético final ou aperfeiçoamento.
	O design não está envolvido no desenvolvimento; não há necessidade de ter um profissional de design disponível para esta atividade.
	Outros / não sei
9. A empresa avalia ou monitora o desempenho do design antes e/ou depois do lançamento (marcas ou produtos) no mercado?	
	Há uma avaliação mínima em nível do projeto; os requisitos de avaliação não são claros na avaliação do design.
	Existe um processo detalhado e minucioso de avaliação técnica; pouco monitoramento/acompanhamento após o lançamento.
	A avaliação e monitoramento não são considerados como necessários.
	Há uma avaliação rigorosa e testes pré-lançamento; acompanhamento pós-lançamento do sucesso do projeto.
	Não temos tempo para avaliar ou monitorar o desempenho do design.
Fator 3: Expertise	
Refere-se à qualidade do pessoal (experiência, habilidades e conhecimentos) e as ferramentas e métodos utilizados.	
10. Qual das seguintes alternativas a sua empresa explora para otimizar/maximizar a capacidade de design?	
Selecione todos os campos apropriados.	
	Departamento interno de design
	Consultorias externas em design
	Especialista (as) em gestão do design (gerente de design/diretor de design)
	Universidades de design
	Concursos/concorrências de design
	Centros de apoio ao design
	Centros de apoio empresarial (associações empresariais)
	Designer(s) <i>freelancer</i> (s)
	Outros / não sei
11. Como ocorre a avaliação e seleção das melhores soluções de design - para satisfazer as necessidades do negócio, do mercado e dos consumidores?	

	O gerente ou membro da equipe de design escolhe; as decisões são subjetivas e baseadas em preferências pessoais			
	Os <i>stakeholders</i> externos e internos escolhem; todos os aspectos são considerados; uma variedade de métodos de seleção/ferramentas podem ser aplicados; as decisões são baseadas em dados.			
	<i>Stakeholders</i> internos selecionam, visando atingir um consenso; usa-se um <i>checklist</i> padrão; porém, o gerente sênior ainda detém direitos de veto.			
	Há apenas um conceito para escolher - nenhum processo é necessário.			
	Outros / não sei			
12. Por favor, classifique como as ferramentas e os métodos listados abaixo são aplicados no desenvolvimento das atividades de design na empresa.				
	AV	F	PP	NS
Pesquisa de tendências				
Pesquisa de design centrada no usuário				
Gerenciamento do ciclo de vida do produto				
Construção de cenários futuros				
Análise de portfólio				
Análise de custo unitário				
Produto / plataforma de marca				
Políticas de design				
Diretrizes/manuais de design				
Benchmarking das melhores práticas				
Auditoria processo de design				
Formação da consciência das políticas de design (treinamento de funcionários)				
Pesquisa e aplicação dos direitos de propriedade intelectual (por exemplo: patentes, modelos e registros de marca)				
Legenda AV - Às vezes F - Frequentemente PP - Procedimento padrão NS - Não se aplica / Não sei				
Fator 4: Planejamento para o design				
Relaciona-se com o desenvolvimento de uma estratégia de design (documentação formal dos princípios, metas e objetivos) articulada com o plano de negócios, e amplamente divulgada entre os funcionários.				
13. O design faz parte dos planos e objetivos de negócios ou marketing?				

	O design está incluído como parte dos planos estratégicos;			
	Existem planos e objetivos que definem o direcionamento do design e			
	Existem planos e objetivos limitados ao nível do projeto; design é			
	Os planos e objetivos estratégico ou de marketing não mencionam o			
	Outros / não sei			
14. Os desejos e necessidades dos usuários finais são avaliados e introduzidos no processo de desenvolvimento de produtos? Por favor, classifique as seguintes afirmações que melhor descrevem como a pesquisa de design é realizada em sua empresa.				
Ao realizar uma pesquisa para um projeto de design. . .	AV	F	S	NS
Um engenheiro ou profissional de marketing				
Utilizamos os relatórios de mercado, mas não há métodos padrão				
Pedimos informações a parceiros comerciais ou vendedores				
Usamos plataformas na Internet (comunidades virtuais) para o contato com o usuário final				
Entrevistamos uma amostra representativa de usuários				
Criamos personas* para orientar o processo de design				
Nós, sistematicamente, observamos e analisamos os processos de usuário em grupos-alvo				
Usamos o método do “Usuário Líder”**				
Os clientes estão ativamente envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e serviços				
Usamos feedback dos usuários para desenvolver e testar protótipos ou para aperfeiçoar produtos.				
Legenda AV - Às vezes F – Frequentemente S - Sempre NS - Não se aplica / Não sei				
Glossário da questão acima				

<p>*Personas são personagens fictícios criados para representar os diferentes tipos de usuários dentro de um grupo demográfico específico, que pode usar um site ou produto. Personas são úteis ao considerar as metas, desejos e limitações dos usuários, a fim de ajudar a orientar as decisões sobre um produto, tais como características, interações e design visual. Personas são mais frequentemente utilizados como parte de um processo de design centrado no usuário para a concepção de software, para design de interação e no design industrial. (Fonte: Wikipedia).</p> <p>** Método para identificar um grupo seletivo de usuários (clientes), os “usuários líderes” e para envolvê-los no processo de desenvolvimento de novos produtos. Os usuários líderes são identificados como aqueles que estabelecem as tendências do mercado e procuram ter benefícios com isso (Alberto, Marçal, & Francisco, 2007).</p>	
15. A análise de concorrentes faz parte do processo de planejamento do design em sua empresa?	
<input type="checkbox"/>	Nós reunimos um pouco de conhecimento sobre os nossos concorrentes no desenvolvimento de nossos próprios projetos e uso do design.
<input type="checkbox"/>	Observamos, sistematicamente, nossos concorrentes; suas políticas de design, uso e desempenho do mercado.
<input type="checkbox"/>	Considerarmos, formalmente, os pontos fortes e fracos da concorrência no início de um projeto de design.
<input type="checkbox"/>	Não temos certeza sobre o processo e utilização de design dos nossos concorrentes; temos pouca ou nenhuma informação competitiva.
<input type="checkbox"/>	Outros / não sei
16. Até que ponto as atividades de design são coordenadas?	
<input type="checkbox"/>	Há a coordenação contínua a um nível elevado para alcançar a excelência de gestão do design
<input type="checkbox"/>	Há a coordenação do processo de design total da empresa, incluindo os resultados (saídas) das atividades de design.
<input type="checkbox"/>	Coordenação limitada dentro das fronteiras dos departamentos ou funções.
<input type="checkbox"/>	Não há necessidade de coordenar as atividades de design.
<input type="checkbox"/>	Outros / não sei
Fator 5: Recursos para design	
Consistem em todos os investimentos de design, envolvendo pessoal habilitado para atividades de design, ambiente de trabalho criativo e equipamentos (hardware e software) apropriados para as atividades de design.	
17. Nos últimos três anos, a empresa desenvolveu atividades de design em alguma das áreas a seguir?	
Selecione todos os campos apropriados.	
<input type="checkbox"/>	Identidade Corporativa / marca (por exemplo: logotipo, comunicação visual, website, uniforme, design de frota de veículos, sinalização, etc.)

	Institucional (por exemplo a arquitetura, design local de trabalho, design de interiores, sinalização/sistemas de iluminação)
	Produção (por exemplo, design de produto ou estilo, design de serviços, design industrial, design de engenharia)
	Embalagem (por exemplo design gráfico, impressão, layout, projeto estrutural / montagem)
	Promoção (por exemplo, materiais de marketing, publicações, impressos corporativos, publicidade, website, exposições, eventos)
	Design dos pontos de contato com os clientes (por exemplo: displays, comunicação/design do ambiente do varejo, ponto de venda, design digital e multimídia)
	Outros / Não sei
18. Qual o nível de recursos (pessoal, orçamento e meios de produção ou execução) são alocados para atividade de design e como?	
	Recursos não estão especificamente atribuídos ao design
	São alocados recursos limitados para projetos individuais, investimentos pontuais em design com nenhuma avaliação dos potenciais de retorno.
	Recursos adequados são alocados com base no potencial de retorno, mas com algum processo para auxiliar na tomada de decisão.
	Recursos significativos são atribuídos com base no potencial de retorno, mas com base em requisitos financeiros para ajudar na avaliação de investimentos, riscos e monitorar os retornos.
	Outros / Não sei
19. Qual a afirmação que melhor descreve quem gerencia as atividades de design da empresa?	
	Não há um gestor interno, a empresa usa design ocasionalmente, contratando um freelancer para projetos pontuais.
	Empresas de design que são contratadas ocasionalmente para projetos
	Proprietário gerente / diretor-gerente ou CEO
	Coordenador geral / gerente
	Equipe interna interdisciplinar / multifuncional, incluindo especialista(s) em design e alguém da alta gerência.
	Equipe interna ampla, incluindo especialista (s) em design em nível estratégico, completamente integrada à alta diretoria.
	Outros / Não sei
20. Até que ponto a empresa promove uma cultura e ambiente de design que incentiva a criatividade, originalidade e inovação?	
	A empresa não conta com a criatividade dos funcionários
	A criatividade é esperada, mas não explicitamente encorajada ou recompensada.
	A equipe tem algum tempo para a gestão de criatividade; ideias são

	incorporados no processo de desenvolvimento de produtos; melhores ideias são recompensados.			
	A criatividade é esperada e recompensada; não há restrições sobre a criatividade - desde que os prazos sejam cumpridos; tempo e dinheiro estão disponíveis; ambientes físicos apoiam a criatividade.			
	Outros / não sei			
21. Até que ponto os fatores listados abaixo dificultam nos esforços de gestão do design na empresa?				
Selecione um campo apropriado para cada declaração.				
	DP	DAP	DC	NS
Fatores de custo (por ex.: custo muito alto, ROI duvidoso, etc.)				
Fatores de conhecimento (por ex.: falta de pessoal qualificado ou informação sobre as melhores práticas de design, etc.)				
Fatores culturais (por ex.: rigidez da organização, design é considerado uma função isolada, a cultura tradicional de “não-design”, etc.)				
Os fatores de mercado (por ex.: a demanda incerta por bens ou serviços, etc.)				
Outros fatores (por ex.: tamanho da empresa, deficiências na disponibilidade de serviços de design externos, etc.)				
Legendas DP - Dificulta pouco DAP - Dificulta até certo ponto DC - Dificulta consideravelmente NS - Não se aplica / não sei				

Fonte: adaptado de DME (2015)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO

Planilha 3 – Inovação na empresa

Parte 3 - Inovação na empresa	
<p>O método utilizado para avaliar o grau de inovação das empresas do SCMC é o Radar da Inovação. O método é composto por 13 dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, captura de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora (Sawhney, Wolcott, Arroniz, 2006; Bachmann, Destefani, 2008). Assim, esta parte do questionário será dividida entre as 13 dimensões na inovação. O radar da inovação contribui não apenas para medir o grau de inovação de uma empresa, mas também para auxiliar as empresas a identificar seus pontos fracos e fortes, oportunidades promissoras e desenvolver estratégias de inovação (Sawhney; Wolcott, Arroniz, 2006) Assim, esta parte do questionário é composto por 40 questões sobre inovação. Para responder as próximas questões, considere as atividades da empresa dos últimos três anos.</p>	
Dimensão Oferta	
<p>Envolve questões relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores.</p>	
1. Em relação a novos produtos a empresa: *Obrigatória	
	Lançou, com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos
	Lançou, com sucesso, um novo produto no mercado nos últimos 3 anos
	Não lançou qualquer novo produto no mercado nos últimos três anos.
2. Nos últimos três anos, a empresa retirou algum produto que não teve sucesso?	
	A empresa retirou do mercado mais de um produto que não teve sucesso.
	A empresa retirou do mercado um novo produto que não teve sucesso.
	Não foi retirado nenhum produto no mercado nos últimos três anos.
3. Nos últimos três anos, a empresa mudou ou substituiu algum produto por razões ambientais (ecológicas)? Embalagens? Processo de Logística (entrega)?	
	A empresa mudou as características de mais de um produto por razões ecológicas.
	A empresa mudou alguma característica de um de seus produtos por razões ecológicas.
	A empresa não mudou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas.

4. Nos últimos três anos, fez alguma mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança funcional ou subjetiva nos produtos, loja ou até mesmo nos serviços (entrega)? *Obrigatória	
<input type="checkbox"/>	A empresa fez mudanças significativas em mais de um produto.
<input type="checkbox"/>	A empresa fez alguma mudança significativa em pelo menos um produto.
<input type="checkbox"/>	A empresa não fez qualquer mudança significativa em nenhum produto.
5. Em relação a inovação tecnológica, a empresa adotou MAIS DE UMA das seguintes inovações de produto?	
Assinale as alternativas que mais se adequam à empresa, considerando os últimos três anos. Selecione quantas opções forem necessárias.	
<input type="checkbox"/>	Uso de química fina e/ou tecidos tecnológicos.
<input type="checkbox"/>	Uso de tecnologia aplicada aos produtos
<input type="checkbox"/>	Uso de novas tecnologias no sistema produtivo.
<input type="checkbox"/>	Uso de tecnologia para auxiliar o processo de criação de produtos.
<input type="checkbox"/>	Uso de tecnologia radicalmente nova
<input type="checkbox"/>	A empresa não adotou qualquer das seguintes inovações de produto citadas
6. Em relação a inovação tecnológica, a empresa adotou PELO MENOS UMA das seguintes inovações de produto?	
Assinale as alternativas que mais se adequam à empresa, considerando os últimos três anos. Selecione quantas opções forem necessárias.	
<input type="checkbox"/>	Uso de química fina e/ou tecidos tecnológicos.
<input type="checkbox"/>	Uso de tecnologia aplicada aos produtos
<input type="checkbox"/>	Uso de novas tecnologias no sistema produtivo.
<input type="checkbox"/>	Uso de tecnologia para auxiliar o processo de criação de produtos.
<input type="checkbox"/>	Uso de tecnologia radicalmente nova
<input type="checkbox"/>	A empresa não adotou qualquer das seguintes inovações de produto citadas
Dimensão Plataforma	
Relaciona-se à possibilidade de adaptação do sistema de produção face à diversidade de produtos.	
7. Os espaços/recursos físicos e de conhecimento para produção ou atendimento atendem a mais de uma família de produtos? *Obrigatória	
<input type="checkbox"/>	Sim, servem a mais de uma família de produtos.
<input type="checkbox"/>	Sim, servem a uma família de produtos.
<input type="checkbox"/>	Não, servem a apenas um produto.
8. A empresa realizou adaptações nos produtos para que atender novos mercados ou grupos de consumidores?	

Adaptações incluem acrescentar/retirar/substituir algum componente, recurso ou funcionalidade.	
<input type="checkbox"/>	Sim, o mesmo produto é oferecido em mais de duas versões para atender mercados diferentes.
<input type="checkbox"/>	Sim, o mesmo produto é oferecido em duas versões para atender mercados diferentes.
<input type="checkbox"/>	Não, cada produto é oferecido em uma única versão, mesmo em mercados diferentes.
Dimensão Marca	
Esta área relaciona-se à possibilidade da empresa encontrar novas maneira de comunicar o valores da empresa aos clientes.	
9. A empresa possui marca própria? *Obrigatória	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa tem uma ou mais marcas registradas.
<input type="checkbox"/>	Sim, mas a marca de empresa não é registrada.
<input type="checkbox"/>	Não, a empresa não tem uma marca.
10. Utiliza a marca própria em propaganda ou nos produtos? *Obrigatória	
<input type="checkbox"/>	A empresa usa sua marca em propaganda ou associada a outros produtos ou negócios que possam trazer prestígio.
<input type="checkbox"/>	A empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos
<input type="checkbox"/>	Não, a empresa não usa sua marca nos produtos ou negócio, ou não possui uma marca.
Dimensão Clientes	
Relaciona-se à capacidade da empresa identificar necessidades não atendidas dos clientes ou novos nichos de mercado.	
11. A empresa coleta informações sobre a necessidade dos clientes?	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes.
<input type="checkbox"/>	Nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes.
<input type="checkbox"/>	Nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes.
12. Nos últimos três anos, a empresa já identificou algum novo mercado?	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa tem uma sistemática para identificar novos mercado para seus produtos.
<input type="checkbox"/>	Nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado para seus produtos.
<input type="checkbox"/>	Nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado para seus produtos.

13. A empresa modificou seu atendimento ou forma de trabalho em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes nos últimos três anos?	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa lançou mais de um novo produto ou versão em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa lançou apenas um novo produto ou versão em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.
<input type="checkbox"/>	Não, a empresa não lançou um novo produto ou versão em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.
Dimensão Soluções	
É a capacidade da empresa criar ofertas de soluções integradas e customizadas para resolver os problemas dos clientes.	
14. Nos últimos três anos, a empresa ofereceu nova solução complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receita?	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar.
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa ofertou uma nova solução complementar.
<input type="checkbox"/>	Não.
15. A empresa ofereceu novas soluções a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços, nos últimos três anos?	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa ofereceu mais de uma nova solução.
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa ofereceu uma nova solução a seus clientes.
<input type="checkbox"/>	Não.
Dimensão Relacionamento	
Capacidade de repensar a interface entre os clientes e a empresa (relacionamento).	
16. A empresa adotou alguma nova facilidade, interface ou recursos para melhorar o relacionamento com os clientes? (senhas, sala de espera, cafezinhos, cartão de aniversário, vitrine, design diferenciado, etc.)	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa adotou mais de uma nova facilidade/interface/ recurso.
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa adotou uma nova facilidade/interface/recurso
<input type="checkbox"/>	Não.
17. Nos últimos três anos, a empresa adotou algum novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes? (site, blog, redes sociais, etc.)?	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa adotou mais de um recurso.
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa adotou um novo recurso.
<input type="checkbox"/>	Não, a empresa não adotou qualquer novo recurso.
Dimensão Captura de Valor	

Capacidade de descobrir novas fontes de receitas e expandir a capacidade de capturar valor, a partir de interações com clientes e parceiros.	
18. A empresa aproveita os recursos existentes para criar novas formas de gerar receitas usando as instalações já existentes? (Ex.: Oferece serviço de frete quando carro de entrega está ocioso. Coloca máquina de refrigerante em espaço ocioso).	
	Sim, a empresa tem uma sistemática de gerar novas receitas a partir dos recursos existentes.
	Sim, a empresa já adotou alguma nova forma de gerar novas receitas a partir dos recursos existentes.
	Não.
19. Nos últimos três anos, a empresa buscou alguma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com seus clientes? (Ex.: Aluga espaço físico para que outras empresas possam interagir com seus clientes; espaços em catálogos; sites, etc.).	
	Sim, a empresa adotou mais de uma nova forma.
	Sim, a empresa adotou alguma nova forma.
	Não
Dimensão Processos	
Consiste no redesenho dos processos internos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.	
20. Nos últimos três anos, a empresa fez alguma alteração em seus processos (vendas, estocagem, compra, etc.) ou adotou técnicas de gestão da produção mais modernas, para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade no atendimento ou menor ciclo de produção? (processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas))	
	Sim, a empresa sistematicamente modifica processos, compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adota técnicas de gestão da produção mais modernas.
	Sim, a empresa alterou pelo menos um processo interno, comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adotou técnicas de gestão da produção mais modernas.
	Não.
21. Nos últimos três anos, a empresa adotou algum sistema de gestão? (Ex.: Planejamento Estratégico, Benchmarking, MEG, GQT, CRM, Just in time, reengenharia, manual de boas praticas, manual de controle de perdas, terceirização, etc.)	
	Sim, a empresa adotou, pelo menos, duas novas praticas de gestão.
	Sim, a empresa adotou, pelo menos, uma nova pratica de gestão.

	Não.
22. Nos últimos três anos, a empresa recebeu alguma certificação? (ex.: ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, PBQP-H, selo do inmetro, etc.)	
	Sim, a empresa recebeu mais de uma nova certificação.
	Sim, a empresa recebeu uma nova certificação.
	Não
23. Nos últimos três anos, a empresa modificou algum insumo ou processo devido a aspectos ambientais para se diferenciar e ganhar competitividade? (ex.: produtos sustentáveis, coleta seletiva junto aos clientes, etc.)	
	Sim, a empresa modificou mais de um insumo ou processo por razões ecológicas.
	Sim, a empresa modificou algum insumo ou processo por razões ecológicas.
	Não, a empresa não modificou qualquer insumo ou processo por razões ecológicas.
24. Nos últimos três anos, a empresa fez a gestão de resíduos?	
	Sim, a empresa transformou parte dos resíduos em oportunidade de gerar receita.
	Sim, a empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando menos impacto ambiental ou benefícios para terceiros.
	Não, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos.
Dimensão Organização	
É o processo de melhoria da estrutura da empresa.	
25. Nos últimos três anos, a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores para obter melhora em seus resultados? (Ex.: reuniões para soluções de problemas; horário flexível; redistribuição das tarefas; etc.).	
	Sim, a empresa sistematicamente reorganiza as atividades ou modifica a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.
	Sim, a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.
	Não.
26. Nos últimos três anos, a empresa firmou parcerias com outras organizações para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade?	
	Sim, a empresa fez duas ou mais parcerias.
	Sim, a empresa fez uma nova parceria.
	Não.
27. Nos últimos três anos, a empresa alterou sua estratégia (venda/compras/processos) para se tornar mais competitiva?	

	Sim, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.			
	Sim, a empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva.			
	Não, a empresa não fez uma mudança na estratégia competitiva.			
Dimensão Cadeia de Fornecimento				
Capacidade da empresa aperfeiçoar a troca de informações e a colaboração entre os elos da cadeia de fornecimento.				
28. A empresa adotou alguma nova solução para reduzir custos com transportes ou de estoque das matérias primas e produtos?				
	Sim, a empresa sistematicamente adota novas soluções para reduzir.			
	Sim, a empresa adotou uma nova solução.			
	Não.			
Dimensão Presença				
Capacidade de identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição.				
29. A empresa criou novos canais de venda nos últimos três anos? Excluindo-se ampliações nos mesmos pontos já existentes.				
	Sim, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.			
	Sim, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.			
	Não.			
30. A empresa estabeleceu relação com distribuidores e/ou representantes, nos últimos três anos?				
	Sim, a empresa estabeleceu relações para a venda de seus produtos em novos mercados.			
	Sim, a empresa estabeleceu 1 (uma) relação para a venda de seus produtos.			
	Não.			
Dimensão Rede				
Capacidade da empresa incrementar a logística com os fornecedores e clientes.				
31. Nos últimos três anos, a empresa adotou novas formas de trocar informações com clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos?				
	Sim, a empresa adotou novas formas de comunicação.			
	Sim, a empresa adotou 1 (uma) nova forma de comunicação.			

	Não.
Dimensão Ambiência Inovadora	
Está relacionada com os recursos humanos da empresa que colaboram com a cultura da inovação.	
32. A empresa fez uso de consultorias ou do apoio de instituições como o SEBRAE, SENAI, SESI, Universidades, empresas júnior, etc. ou de serviços com SBRT - Serviço Brasileiro de Resposta Técnicas? *Obrigatória	
	Sim, a empresa faz uso rotineiro deste tipo de serviço.
	Sim, a empresa fez uso eventual deste tipo de serviço.
	Não, a empresa não fez uso deste tipo de serviço.
33. A empresa buscou informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas e empresariais?	
	Sim, a empresas sistematicamente busca novas informações em eventos ou associações.
	Sim, a empresas eventualmente busca novas informações em eventos ou associações.
	Não, a empresa não busca novas informações em eventos ou associações.
34. A empresa realiza e busca de conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes?	
	A empresa tem por pratica buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes.
	Nos últimos três anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia junto aos fornecedores ou clientes
	Não.
35. A empresa pagou para informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties, por invenções patenteadas, ou know-how e competências?	
	Sim, a empresa sistematicamente adquire informações pagas e absorveu know-how e competências.
	Nos últimos três anos, a empresa adquiriu informações pagas e absorveu know-how e competências.
	Não.
36. A empresa tem registro de patente de invenção ou modelo de utilidade?	
	Sim, a empresa tem pelo menos uma patente de invenção ou modelo de utilidade em vigor.
	Sim, a empresa solicitou o depósito de pelo menos uma de patente invenção ou modelo de utilidade em vigor.
	Não, a empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente invenção ou modelo de utilidade em vigor.

37. Nos últimos três anos, empresa realizou algum projeto para desenvolver ou introduzir novos produtos ou processos que acabou abandonando?*Obrigatória	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa teve dois ou mais projetos.
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa teve um projeto.
<input type="checkbox"/>	Não.
38. A empresa já solicitou algum programa de apoio do governo (recursos financeiros) para suas atividades inovadoras?	
<input type="checkbox"/>	A empresa já utilizou
<input type="checkbox"/>	A empresa já solicitou
<input type="checkbox"/>	A empresa nunca solicitou/utilizou
39. A empresa incentiva coleta de ideias inovadoras de seus colaboradores?	
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa tem um sistema formal para colher sugestões.
<input type="checkbox"/>	Sim, a empresa tem um sistema informal para colher sugestões.
<input type="checkbox"/>	Não, a empresa tem um não tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.
40. A empresa possui funcionários com mestrado e/ou doutorado no quadro funcional?	
<input type="checkbox"/>	Sim, dois ou mais.
<input type="checkbox"/>	Sim, apenas um.
<input type="checkbox"/>	Não.

Fonte: adaptado de Bachmann & Associados (2015)

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETITIVIDADE COLETIVA

Planilha 4 – Competitividade coletiva

Competitividade coletiva					
Objetiva obter uma clara visão da competitividade do grupo a partir da análise de ações coletivas em relação à gestão do design.					
1. Como você avalia o grau cooperação entre as empresas do SCMC em relação aos seguintes aspectos:					
	Nulo	Pouco	Médio	Constante	
Pesquisa com os consumidores					
Identidade e estilo					
Análise da concorrência					
Processos de inovação					
Processos de produção					
Desenvolvimento de novos produtos					
Atividades de pesquisa e desenvolvimento					
Acesso a novas tecnologias					
Distribuição/logística					
Vendas					
Sustentabilidade					
Comunicação com o público					
Criação de técnicas/métodos de criatividade					
Acesso/conhecimento sobre novos materiais					
Aquisição de conhecimento					
2. Como considera o relacionamento com as seguintes instituições segundo os conceitos apresentados:					
	IN	EN	PR	RE	RF
SEBRAE					
FIESC/IEL					
SENAI/SENAC					
Universidades					
Texbrasil					
Institutos de tecnologia/design					
Institutos de capacitação					
Associações de municípios					

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção					
Empresas de serviços de análise de tendências (exemplo: WGSN)					
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex					
Sindicatos patronais					
Sindicatos de empregados					
Bancos de desenvolvimento					
Governo municipal					
Governo estadual					
Legenda: IN - Impacto negativo EN - Efeito Nulo PR - Pouco relacionamento RE - Relacionamento esporádico com alguns resultados positivos RF - Relacionamento frequente com bons resultados					

Fonte: Casarotto (2002)